الكتاب الأكثر مبيعاً
على مستوى العالم

قواعد الإدارة

ريتشارد تمبلر

صاحب كتاب قواعد العمل الاكثر مبيعا على مستوى العالم



قواعد الإدارة



قواعد الإدارة

المرجع الشامل
للنجاح الإداري

ريتشارد تمبلر





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)		
ص.ب ٣١٩٦	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣١٤٠
الحياة مول	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٠٥٧٠١٠
طريق الملك عبدالله (حي الحمرا)	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤١١
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦)	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٥٤٧١٠
القصيم (المملكة العربية السعودية)		
شارع عثمان بن عفان	تليفون	+٩٦٦ ٦ ٣٨١٠٠٢٦
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الأول	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١
الجبيل - الجبيل الصناعية	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٣٤٠١٥٥٥
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧
شارع التحلية	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧
شارع الأمير سلطان	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٤٢٠٢٠٥٠
شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا)	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٧٢٧٤٣
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجاز	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١٦
المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)		
جوار مسجد القبلتين	تليفون	+٩٦٦ ٤ ٨٤٦٦٧٦١
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى - تقاطع رمادا	تليفون	+٩٧٤ ٤٤٤٠٢١٢
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)		
مركز الميناء	تليفون	+٩٧١ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩
الكويت (دولة الكويت)		
حولي - شارع تونس	تليفون	+٩٦٥ ٢٦١٠١١١
الشويخ - شارع الجهراء (البهبهاني)	تليفون	+٩٦٥ ٤٩٢٨٢٣٤

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الثانية ٢٠٠٨

THE RULES OF MANAGEMENT

A definitive code for managerial success

RICHARD TEMPLAR



المحتويات

مقدمة

إن الإدارة أمر غريب ، فعلى الرغم من أن قليلاً منا فقط هو من يضع نصب عينيه القيام بها إلا أنك تجد أن معظمنا يقوم بهذا الدور فى وقت ما .

مستشار مهنى : ماذا تود أن تكون عندما تنهى دراستك ؟

شاب فى عمر السادسة عشرة : أود أن أكون مديرًا .

هل حدث لك أمر كهذا ؟ لا ، ولا أنا أيضًا . ولكن إليك متطلبات المدير على أى حال .

إنك كمدير يتوقع منك الآخرون الكثير من الأشياء ، أن تكون سنداً قوياً ، وقائداً ومجدداً ، وساحراً (يجلب زيادة فى الأجور ، والموارد ، ومزيداً من العاملين وذلك من خلال قبعته السحرية) ، ويجب أن تكون عمًا / أو عمةً فى منتهى العطف ، وصدرًا حنونًا يلجأ الآخرون إليه ، ومحفزاً ديناميكياً ، وأن تكون قاضياً صارماً وعادلاً ، وأن تكون دبلوماسياً ، وعرافاً فى النواحى المالية (هذا يختلف تمامًا عن كونك ساحراً) ، وأن تكون حاميًا ، ومخلصًا وقديسًا .

أنت مسئول عن مجموعة من الأفراد ربما لم يكن لك دور فى اختيارهم ، وربما لا تحبهم ، ومن الممكن ألا يكون هناك شىء مشترك

بينكم ، ومن الجائز أنهم لا يحبونك كثيراً . وعليك أن تحصل منهم على قدر معقول من الإنتاج فى العمل كل يوم . ويقع على عاتقك أيضًا سلامتهم ورعايتهم من الناحية الجسدية والعاطفية والذهنية ، وعليك أن تتأكد أنهم لا يؤذون أنفسهم - أو بعضهم البعض . وعليك أن تضمن أنهم يؤدون وظائفهم طبقا للتشريعات التى تطبقها صناعتك . وعليك أن تكون ملمًا بحقوقك ، وحقوق فريق العمل ، وحقوق الشركة ، وحقوق النقابة .

وبالإضافة إلى كل هذا ، فإنه يكون مطلوبًا منك أداء مهامك الوظيفية أيضًا .

نعم ، كما يجب أن تظل هادئاً ومتماسكاً - فلايمكنك أن تصرخ ، أو أن تقذف بالأشياء ، أو أن يكون لك أشخاص مقربون ، وقائمة مهام الإدارة طويلة للغاية . . .

إنك كمدير مسئول عن الاهتمام بالفريق وأن تحصل منهم على أفضل ما لديهم من جهد . ومن الممكن أن يتصرف هذا الفريق أحيانا مثل الأطفال الصغار ــــ ولا يمكنك أن تضربهم* (وربما لا يمكنك حتى فصلهم) . وفى أحيان أخرى يتصرفون مثل المراهقين الوقحين - يصلون إلى العمل فى وقت متأخر ، ويتغيبون دون إذن ، ويرفضون القيام بعمل حقيقى إذا حضروا ، وينصرفون من العمل مبكرًا - وأشياء أخرى من هذا القبيل .

---

* نعم , أعلم أنه لا يمكنك ضرب الأطفال أيضا ولكننى أردت مجرد توضيح تلك النقطة لك .

> إنك مسئول عن مجموعة من الأفراد
> ربما لم يكن لك دور فى اختيارهم ،
> وربما لا تحبهم ، ومن الممكن ألا
> يكون هناك شىء مشترك بينكم ،
> ومن الجائز أنهم لا يحبونك كثيراً .

ومثلك تماماً ، فإنني قد قمت بإدارة فرق عمل . (فى حالتى كان هناك ما يزيد على مائة موظف فى كل فريق قمت بإدارته) . وكان منتظرًا منى أن أعرف أسماءهم وكل ظروفهم الخاصة ، " هيثر " - على سبيل المثال لا تستطيع التأخر فى العمل يوم الثلاثاء ؛ لأنها تضطر للذهاب لإحضار ابنتها من التدريب ، و " تريفر " لديه عمى ألوان ولذلك لا يمكن أن نضعه فى عرض المنتجات التجارية ، و " ماندى " تغضب إذا طلب منها أن ترد على الهاتف فى وقت تناول الغداء وتتسبب في فقدان كثير من العملاء . و " كريس " رائعة طالما هى تعمل وسط الفريق ولكنها لا تستطيع تحفيز نفسها للعمل بمفردها ، و " راى " مدمن للشراب ولايجب أن يطلب منه قيادة السيارة بمفرده إلى أى مكان .

بوصفك المدير يكون مطلوبًا منك أيضًا أن تكون همزة الوصل بين الإدارة العليا وفريق العمل .

وبوصفك المدير يكون مطلوبًا منك أيضًا أن تكون همزة الوصل بين الإدارة العليا وفريق العمل ، ويمكن أن تصل إليك أوامر تافهة من قبل الإدارة العليا ويكون عليك حينها : (أ) توصيلها للفريق ، (ب) ألا تمتعض أو تضحك بصوت مسموع لعدم رضائك عن هذه الأوامر أو سخريتك منها ، (ج) حمل الفريق على العمل بناءً على تلك الأوامر ، حتى لو بدت تافهة أو غير معقولة .

وعليك أيضا أن تبرر " عدم صرف علاوات هذا العام " حتى لو كان ذلك يؤدى إلى عدم تحفيز الفريق ، وعليك أن تتكتم على أى معلومات عن أى عمليات شراء ، أو اندماج ، أو تعيينات ، أو صفقات سرية ، أو شراء الإدارة العليا لأسهم وكل ما شابه ذلك ، على الرغم من كل الشائعات المتناثرة هنا وهناك والأسئلة المستمرة التى يطرحها عليك كل أعضاء الفريق .

أنت لست مسئولاً عن الموظفين فحسب ولكنك أيضاً مسئول عن الميزانيات ، والانضباط ، والاتصالات ، والكفاءة ، والشئون القانونية ،

وشئون النقابة ، والأمور المتعلقة بالصحة والأمان ، والمسائل الشخصية ، والمعاشات ، والإجازات المرضية ، وإجازات الوضع ، والإجازات الموسمية ، وأوقات الراحة ، وأعطال العمل وساعاته ، وجمع المال لشراء هدايا التقاعد عن العمل ، وقوائم العمل ، ومعايير الصناعة ، والتدريبات لمواجهة الحرائق ، والإسعافات الأولية ، والهواء المنعش، والتدفئة ، وعمليات السباكة ، وأماكن انتظار السيارات ، والإضاءة ، والأدوات المكتبية ، والموارد ، والشاى والقهوة ، علاوة على تولى مهام التعامل مع العملاء .

وعليك أيضًا أن تدخل فى صراعات مع الأقسام الأخرى ، وفرق العمل الأخرى ، والعملاء ، والمديرين الأعلى ، والإدارة العليا ، ومجلس الإدارة ، وحاملى الأسهم ، وقسم الحسابات (إذا لم تكن مديرًا لقسم الحسابات بكل تأكيد)

وعليك أيضًا أن تكون النموذج الذى يحتذى به ، وهذا معناه أنك ستضطر لأن تصل فى الموعد المحدد ، مهندمًا فى ثيابك ، مجدًا فى عملك ، دؤوبًا ، وأن تكون آخر من ينصرف ، وأول من يحضر ، غير متحيز لأحد ، متحملاً للمسئولية ، مراعياً للآخرين ، عليماً ببواطن الأمور ، واسع الحيلة ، بعيدًا عن الخطأ . والقائمة تطول .

وعليك أن تقبل أن بوصفك مديرا فقد تتعرض للسخرية ـ أو يمكن وصفك بالموظف المعرقل لسير الأمور ـ فكر فى المسلسلات التلفزيونية الساخرة التى تناولت هذا الأمر ـ ومن الممكن حتى الحكم عليك من قبل الموظفين ، وحاملى الأسهم والعامة كشخص غير كفء أو حتى

كشخص لا حاجة إليه فى تنفيذ المهمة الحقيقية الموكلة إلى فريق العمل * .

إنك لم ترد إلا أن تقوم بعملك ، ولحسن الحظ هناك بعض الأفكار والنصائح التي يمكن أن تساعدك على اجتياز كل هذا بأعصاب هادئة لتكسب نقاطًا فى صالحك تحافظ على سمعتك الطيبة رغم كل شيء . وهذه النصائح هى قواعد الإدارة - غير المكتوبة ، وغير المنطوقة وغير المدركة ، عليك أن تحتفظ بها لنفسك إذا أردت أن تتقدم خطوة فى السباق .

إن الإدارة فن وعلم ، وهناك كتب تحوى بين طياتها آلاف الصفحات التى تتحدث عن طريقة القيام بعملية الإدارة ، وهناك دورات تدريبية لا حصر لها (من المحتمل أنك قد اجتزت بعضها) ، ومع ذلك ، فإن ما لا يحتويه كتاب ، ولا تتضمنه دورة تدريبية هو القواعد العديدة غير المكتوبة والتى تجعلك مديرًا أفضل يتميز بالكفاءة ويحظى بالاحترام ، وهذه هى قواعد الإدارة . وسواء كنت مسئولاً عن شخص واحد أو اثنين أو آلاف من الموظفين — فلا يوجد فرق ؛ لأن هذه القواعد تنطبق على كل الحالات .

---

* إذا كان كل ذلك يجعلك تشعر بعدم الارتياح لكونك مديرًا فلا تكن كذلك ، فالمدراء هم الأشخاص الذين يديرون العالم بأسره . إننا مسئولون عن القيادة , والإلهام , والتحفيز , والتوجيه , وعن إرساء معالم المستقبل . علينا أن نحدث فارقًا فى عالم التجارة وفى حياة الناس . ويجب علينا أن نقدم إسهامات إيجابية ملموسة فى العالم ، لا يجب أن نكون جزءًا من الحل فحسب ، بل أن نمثل الحل نفسه ، إننا المحرك وقائدو السفينة ، إنه دور عظيم وعلينا أن نستمتع به - ولكنه ليس دائمًا بالدور اليسير ...

" إنك لم ترد إلا أن تقوم بعملك " .

ولن تجد في هذه القواعد شيئاً لم تعرفه من قبل . وإن لم تعرفه ، فسوف تقرؤه وتقول : " ولكن ذلك في منتهى الوضوح " ، نعم ، إنها في غاية الوضوح إذا فكرت فيها جيدًا ، ولكن في حياة ذات إيقاع سريع ومحموم كالتي نحياها ، ربما لم تكن قد فكرت فيها مؤخرًا ، أما الشيء غير الواضح فهو ما إذا كنت ستنفذ تلك القواعد أم لا .

شيء جميل أن تقول : " ولكنني أعلم ذلك بالفعل " . نعم ، بوصفك شخصًا ذكيًا ، من المحتمل أنك تعرف تلك القواعد ، ولكن اسأل نفسك بكل أمانة عن كل قاعدة فيها ـ هل تضعها موضع التطبيق ، هل تقوم بتنفيذها ، هل تجعل منها معياراً ثابتاً ؟ هل أنت متأكد من ذلك ؟

ولقد قمت بترتيب هذه القواعد في جزءين :

- إدارة الفريق
- إدارة نفسك

وأعتقد أن ذلك أمر في غاية البساطة ، فالقواعد ليست مرتبة على حسب أهميتها ـ فما ذُكر أولا ليس بأكثر أهمية مما ذكر ثانياً أو

وبعد أن تطبق هذه القواعد ستبدو هادئاً . مرتاحاً . واثقاً . حازماً . وقادراً على تولى مسئولياتك . ومتحكمًا . ومسيطرًا على الأمور . وقادرًا على الإدارة بشكل رائع .

العكس ، عليك أن تقرأ جميع هذه القواعد ثم تبدأ فى تطبيقها ، وأن تتبنى القواعد التى تبدو سهلة عليك أولاً . وكثير منها سوف يتزامن مع بعضه البعض ، حتى إنك سوف تتمكن من البدء فى تنفيذها على الفور ، وبشكل تلقائى . وبعدها سوف تبدو هادئاً ، مرتاحاً ، واثقاً ، حازماً ، وقادراً على تولى مسئولياتك ، ومتحكمًا ، ومسيطرًا على الأمور ، وتقوم بالإدارة بشكل رائع . ولا يعد ذلك تغيراً سيئاً إذا ما وضعت فى اعتبارك أنك - منذ وقت قريب - كنت تمشى مترهلاً ، رث الملابس ، أشعث الرأس ، مثقلاً بأعباء العمل ، لقد أحسنت صنعاً .

قبل أن نستهل هذا الكتاب يجدر بنا أن نمضى دقيقة أو دقيقتين لنحدد بالضبط ما الذى نعنيه جميعًا بالإدارة . وهذا ليس بالأمر الهين

كما يبدو لنا ، ففى رأيى ، كلنا مدراء ـ سواء كنا آباء* ، أصحاب أعمال خاصة ، ومقاولين ، وموظفين ، أو حتى أشخاصًا ورثوا ثروة كبيرة ، كلنا نضطر لاستخدام أسلوب الإدارة . ربما من أجل إدارة أنفسنا على الأقل ، ولكن يظل علينا أن نتكيف وأن نحسن استغلال الموارد المتاحة ، وأن نحفز ، ونخطط ، وأن نقدم التسهيلات ، وأن نراقب ونقيس مقدار النجاح الذى تحقق ، وأن نضع المعايير ، ونقوم بعمل الميزانيات ، ونقوم بالتنفيذ والعمل . كل مافى الأمر هو أن بعضنا يضطر للقيام بكل هذا مع فرق أكبر حجماً ؛ لكن جوهر الأمر لا يتغير .

قامت مدرسة هارفارد للأعمال بتعريف المدير كشخص يحقق نتائج باستخدام أناس آخرين ، ويقول " بيتر دراكر" مستشار الإدارة العظيم إن المدير هو شخص تقع على عاتقه مسئولية التخطيط ، والتنفيذ والمراقبة ، أما المعهد الاسترالى للإدارة فيعرف المدير كشخص يضع الخطط ، ويقوم بالقيادة ؛ والتنسيق ، وإسناد المهام إلى آخرين ، والسيطرة ، والتقييم ووضع الميزانية وذلك بغية تحقيق هدف ما ، وأنا أتفق مع هذا التعريف .

ومن الممكن أن يصبح التعريف طويلاً وفى منتهى التعقيد :

> إن المدير هو الموظف الذى يشكل جزءاً من فريق إدارة المؤسسة ويعتمد عليه فى ممارسة السلطة المخولة إليه فى إدارة فريق العمل

---

* إذا لم تكن مقتنعاً بأن الآباء عليهم أن يكونوا مدراء أيضاً , فاقرأ كتاب روز جاى , والذى صدر عن دار نشر وايت لادر سنة ٢٠٠٣ بعنوان Winning Bussiness for Every Family .

والنواحي المالية وذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة ، إن المديرين مسئولون عن إدارة الموارد البشرية ، والاتصالات ، وتطبيق وترسيخ القيم المشتركة ، وأخلاقيات وثقافة المؤسسة وكذلك يقع على عاتقهم قيادة وإدارة التغيير بداخل المؤسسة . (شبكة القيادة ، كاليفورنيا) .

كلنا نقوم بالإدارة على أى هيئة أو شكل نظنه ، ويجب علينا جميعًا أن نحقق نجاحًا في وظيفة الإدارة . وكل شيء يجعل حياتنا أكثر بساطة هو نوع من المكافأة . ومن ثم نقدم لك - عزيزى القارئ - أبسط قواعد الإدارة ، فهى ليست بالقواعد الملتوية الماكرة ؛ لأن جميع هذه القواعد تتميز في الواقع بالوضوح . ولكن إذا أمعنت النظر في كل قاعدة وقمت بتنفيذها دون أى إخفاق ، فسيبهرك مدى التغيير الذى ستحدثه في عملك وحياتك .

ربما تعرف كل ما هو مكتوب في هذا الكتاب ، ولكن هل تقوم بوضع ما تعرفه في حيز التنفيذ ؟ هذا الكتاب سيحفزك - عزيزى القارئ - على أن تنفذ ما تعرف .

فهيا ننطلق في رحلتنا داخل عالم الإدارة ...

الجزء ١

إدارة فريقك في العمل

نضطر جميعًا إلى العمل مع أشخاص آخرين ، وهؤلاء يمكن تعريفهم بشكل تقريبى بالفريق أو القسم أو الفرقة أو الطاقم ـ وحتى الجماعة ، وهذه التسمية أمر لا يهم ، إن الخطأ الذى يقع فيه معظم المديرين هو اعتقادهم بأنهم يديرون الناس ، ويظنون أن الناس هم أدواتهم ورصيدهم التجارى . إذا جعلت فريقك ناجحاً ، فستجعل من نفسك مديرًا ناجحًا ـ أو هكذا تقول النظرية .

ولكن لسوء الحظ فإن هذه مجرد أسطورة ونحن فى حاجة لأن ندرك أن الدور الحقيقى للمدير هو إدارة العمليات وليس إدارة الناس ، فأفراد الفريق يمكنهم إدارة مهامهم إذا أعطيتهم الفرصة ، إن ما تحتاج التركيز عليه هو المهمة الحقيقية للإدارة ـ وضع الاستراتيجية . والفريق ما هو إلا وسيلة لتنفيذ هذه الغاية . حتى إذا كان من الممكن أن يستبدل كل الموظفين لديك بآلات ـ كم عدد الذين تمنوا أن يتحقق ذلك بالفعل؟ ـ سيتحتم علينا أن تكون لدينا استراتيجية ، وسيكون علينا أيضًا إدارة العملية .

سينتهى دور الموظفين إذا حل محلهم الرجال الآليون ولكن ستظل الوظيفة الحقيقية موجودة ، إن المدير الكفء هو من يدير التغيير ، والعملية ، والاستراتيجية ، ويحقق التوازن ، فى كل هذا نحتاج إلى "موظفينا" وربما لا نحتاج إليهم أيضًا . لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذى يلعبه الموظفون بكل تأكيد ، ولكن يجب علينا أن نعطيهم قدرًا كافيًا لإدارة أنفسهم بقدر ما استطعنا ذلك .

أفراد الفريق يمكنهم إدارة أنفسهم إذا أعطيتهم الفرصة .

إن ما تحتاج التركيز عليه هو المهمة الحقيقية للإدارة - وضع الاستراتيجية .

ولكونك مديرًا ، فإنك بكل تأكيد تضطر إلى العمل مع أناس حقيقيين من دم ولحم وعلينا أن نعلم يقينًا طبيعة الشىء الذى يحفزهم ، وأن نعرف كيف يشعرون وكيف يفكرون ، وسبب مجيئهم للعمل ، وما هو السبب الذى يدفعهم لأن يبذلوا كل مجهود لديهم (أو أقل مجهود لديهم) ، وما الشىء الذى يخشونه ، وما هى آمالهم وطموحاتهم . ويجب علينا أن نشجعهم ، وندربهم ، وأن نوفر لهم المصادر التى تمكنهم من أداء مهامهم وإدارة شئونهم ، وأن نشرف على عمليات الإنتاج وأن نضع لهم الاستراتيجية الناجحة . سوف نقلق عليهم ، نهتم بهم ، نقف بجانبهم ، ونساعدهم ، ولكننا لا نديرهم . سنعطيهم الفرصة لأن يديروا أنفسهم ونركز على دورنا الحقيقى كمدراء .

القاعدة ١

أشرك الفريق وجدانياً

" إذا فعلت شيئاً ، فافعله لأنه جيد ، وليس لمجرد أن به فرصة للنجاح " .

فالفك هافل ، رئيس جمهورية التشيك

أنت تقوم بإدارة فريق من الموظفين ، ممن يتقاضون أجراً للقيام بهذه الوظيفة ، ولكن إذا كان الأمر بالنسبة لهم مجرد وظيفة ، فلن تحصل على أفضل أداء لديهم . فإذا كانوا يأتون للعمل وهم ينظرون إلى ساعتي الحضور والانصراف ويبذلون أقل جهد ممكن ليمر الوقت بين الساعتين ، فاعلم أن عملك قد حُكم عليه بالفشل يا صديقى . ولكن إذا كانوا يأتون إلى العمل وهدفهم الاستمتاع بالعمل وبذل الجهد والإحساس بروح التحدى والإلهام والاشتراك فى العمل ، هنا تكون أمامك فرصة كبيرة للحصول على أفضل ما عندهم . ولكن المشكلة هى أن الانتقال من الاجتهاد فى العمل إلى روح الفريق الخارق هو أمر يعتمد عليك كلية ، فأنت المنوط بتحفيزهم وقيادتهم وتشجيعهم وإشراكهم وجدانيًا فى العمل .

أنت نفسك تحب روح التحدى ، أليس كذلك ؟ والخبر السعيد أن إشراك فريق العمل من الناحية الوجدانية هو أمر سهل . وكل ما تحتاج القيام به هو الاهتمام بما يقومون به . وهذا أمر هين أيضا . يجب أن تشعرهم بأهمية ما يقومون به ، ومدى تأثيره على حياة الآخرين ، وكيف يوفر احتياجات بقية البشر ، وكيف يصلون

القاعدة ١

إلى الناس من خلال ما يقومون به ، عليك أن تقنعهم ـ وهذا أمر حقيقى بكل تأكيد ـ أن ما يقومون به يحدث فارقاً ، حيث يسهم فى خدمة المجتمع بشكل ما وليس فقط زيادة أموال صاحب العمل ، أو ضمان أن المدير التنفيذى يحصل على مرتب كبير .

نعم ، أعلم أن الأمر أكثر سهولة إذا أردت أن توضح قيمة الخدمة التى يقومون بها إذا كنت تدير فريقاً من المرضات وليس فريقاً للدعاية والمبيعات ، ولكن إذا فكرت فى الأمر ، فإنه يمكن أن تجد قيمة فى أى دور تلعبه وعليك أن تبث فيهم الشعور بالاعتزاز مهما كانت الوظيفة التى يقومون بها ، قد تسألنى كيف ذلك ؟ حسناً ، إن أولئك الذين يروجون للدعاية يقومون بمساعدة الشركات الأخرى ـ وبعضها شركات صغيرة ـ فى الوصول إلى السوق ، ويلفتون انتباه العملاء المحتملين إلى بضائع يتمنون شراءها منذ وقت طويل لحاجتهم الشديدة إليها . وهم بعملهم هذا يحافظون على تداول الجريدة أو المجلة لاعتمادها على دخل الدعاية ، وتلك الجريدة تقدم معلومات وتبعث السرور فى كل من يشتريها (وإلا لما قاموا بشرائها ، أليس كذلك ؟)

اجعل فريقك يهتم بما يقدمه ؛ لأن اهتمامهم هذا ليس أمراً عسيراً . وهذه حقيقة مسلم بها ، فكل إنسان يشعر فى قرارة نفسه بأنه يريد أن يكون ذا قيمة وأن يكون فردًا نافعًا ، وعلى الرغم من قول المتهكمين بأن هذا هو مجرد هراء ، إلا أنه أمر حقيقى فى قرارة نفس الجميع ، كل ما عليك عمله هو الوصول إلى أعماقهم وستجد الاهتمام والمشاعر والحب والإحساس بالمسئولية والرغبة فى الانخراط فى

القاعدة ١

العمل . ساعدهم على إخراج كل هذه الأشياء وسوف يتبعونك للأبد دون حتى أن يدركوا سبب ذلك .

ولكن عليك أن تتأكد أن لديك قناعة شخصية أولا قبل أن تجرب ذلك على الفريق الذى يعمل معك . هل تعتقد أن ما تقوم به يحدث فارقاً إيجابيًا ؟ إذا لم تكن متأكدا من ذلك ، فعليك أن تبحث فى أعماق نفسك لتجد طريقة للاهتمام . . .

عليك إقناعهم ـ لأن هذا أمر حقيقى بكل تأكيد ـ بأن ما يقومون به يصنع فارقاً .

القاعدة ٢

عليك أن تعلم ما هو الفريق وكيف يعمل

" إن الحصول على لاعبين أكفاء هو أمر فى غاية السهولة ، ولكن أن تجعلهم يلعبون معًا هو أصعب ما فى الأمر " .

كاسى ستينجل ، المدير الفنى السابق لفريق نيويورك يانيكيز

إذن ، ما هو الفريق وكيف يقوم بأداء مهامه ؟ إذا أردنا أن نكون مديرين ناجحين فيجب أن نعلم إجابة هذه الأسئلة .

إن الفريق ليس مجرد مجموعة من الأشخاص . ولكنه تنظيم له ديناميكية وصفات وقواعد . ودون علمك بهذه الأشياء سيكون مصيرك هو التخبط ، ولكن إذا كنت تدرك ذلك فإنه بإمكانك أن تقود فريقك لتحقيق إنجازات عظيمة .

يوجد فى كل فريق مجموعة من الموظفين كل منهم يدفع الفريق في اتجاه مغاير وبقوى غير متساوية ، بعضهم أعلى صوتاً وأكثر ضجيجاً من الآخرين . وآخرون سعداء بالعمل فى الخلفية غير الظاهرة . وهناك البعض الآخر لا يبدون أنهم يقومون بشىء ، ولكنك سوف تحتاجهم من أجل توليد الأفكار .

القاعدة ٢

إذا لم تكـن لـديك خبرة مسبقة عن ديناميكية الفريق ، فإننى أنصحك بقراءة كتاب* Mangement Teams : Why They Succeed or Fail من تأليف " آر . ميرديث بلبن " . (إذا كنت قد قرأت الكتاب بالفعل ، عليك الانـتقال إلى القاعـدة التالـية) ولقـد تناول هذا الكتاب المديرين المهتمين بتحقيق نتائج من خلال الحصول على أفضل ما لدى موظفيهم المهمـين ، وسـأقـوم بـشرح ماقالـه ، ولكنى أوصيك بأن تنفذ ما ينصح به .

يقـول " بلبن " إن هناك تسـعة أدوار فى الفريق ـ ونحن نقوم بواحد أو أكثـر مـن هـذه الأدوار . أعلـم أنـه مـن المـتع أن نعـرف الـدور الذى نؤديه ، ولكن الأكثر فائدة تحديد أدوار الفريق وبعد ذلك تقوم بتحديد دورك من خلال هذه المعلومات .

والأدوار التسعة للفريق هى :

- المخطـط ـ وهـم المخططـون الأصـليون ، الذين تنصب مهمتهم على توليـد أفكـار جديـدة ، وتقـديم حلـول للمـشكلات ؛ وهم يفكرون بطريقة مختلفة ومبتكرة ومحايدة .
- محقـق المـوارد ـ ويتميـزون بالإبـداع ، ويحـبون تـناول الأفكـار الجديـدة والعمـل عليها ، وعـادة مـا تجـدهم أشخاصًا منبسطين وذوى شعبية بين أعضاء الفريق .

---

* Mangement Teams : Why They Succeed or Fail تألـيف " آر . ميرديث بلبن " . دار باتروورث هاينمان للطبع والنشر ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٣ .

القاعدة ٢

- المنسق - وهم أشخاص على قدر كبير من الانضباط والتنظيم ، فهم يركزون على الأهداف المرجوة ، ويقومون بتوحيد الفريق .
- المشكّل - وهم من لديهم النزعة لتحقيق إنجاز ، فهم يحبون التحدى والحصول على أفضل النتائج .
- مراقب الأداء - وهم من يحللون ويوازنون ويزنون ، ويتميزون بالهدوء والعزلة ، وهم مفكرون موضوعيون .
- عامل الفريق - وهم من يتميزون بالمساعدة والتعاون ، ويقومون بدور الدبلوماسى الجيد ؛ لأن كل ما يريدونه هو مصلحة الفريق .
- المنفذ - ويتصفون بمهارات تنظيمية جيدة ، ويظهرون اللباقة وحسن التعامل ، ويحبون إنجاز المهمة .
- المكمل - وهم من يفحصون التفاصيل ، ويتميزون بالنظام الشديد ويقظة الضمير فى العمل .
- المتخصص - وهم من يكرسون مجهوداتهم للحصول على مهارة متخصصة ، وهم يتميزون باحترافية شديدة ، ولديهم الإخلاص والدافع .

هل علمت الآن من يمكن أن يكون فى فريق عملك ؟ إذن ، ما هو الفريق بالتحديد وكيف تجعل فريق عملك أكثر كفاءة ؟ أكرر ، قم بقراءة كتاب " بلبن " وعليك أن تفهم أن الفريق عبارة عن مجموعة يركز كل أفرادها على هدف واحد يجمعهم ، فالفريق لا يؤدى عمله على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد فيه يركز على هدفه الخاص -

القاعدة ٢

وأقصد بذلك إنهاء يومه ، وتولى مصالحه الشخصية ، وكيفية خداع المدير (وذلك الشخص هو أنت ، بالمناسبة) واستخدام العمل كنادٍ اجتماعى ، إلخ . . .

> إن الفريق لا يؤدى العمل على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد فيه يركز على هدفه الخاص .

ستعلم أن لديك فريقًا عندما تسمع ضمير الجماعة " نحن " و " لنا " أكثر من ضمير المفرد " أنا " و " لى " .

وستعلم أن لديك فريقًا عندما تصبح القرارات الصعبة سهلة ـ لأن أحدهم يقول : " حسناً ، إننا جميعًا فى قارب واحد " .

ستعلم أن لديك فريقًا عندما يخبرك الجميع بأنهم فريق واحد .

القاعدة ٣

ضع أهدافًا واقعية ـ بل فى منتهى الواقعية

" لنترك بصمة فى هذا العالم"

ستيف جوبز ، المدير التنفيذى لشركة آبل لأنظمة الحاسب

أثناء بحثى لتجميع مادة هذا الكتاب ، أخبرنى شخص بأن وضع أهداف واقعية أمر غير منطقى وأنه يجب أن تكون كل الأهداف " مطاطة " لأن ذلك سيبهر مجلس الإدارة . والآن عزيزى القارئ ، هل تدرك ما هى المشكلة التى نواجهها فى هذا الصدد ؟ نعم ، إننا لا نتحدث هنا عن تحفيز الفريق ، أو إنجاز العمل المكلفين به ، أو إيجاد مناخ للنجاح والإبداع ، لا ، إننا نتحدث عن إبهار مجلس الإدارة . من الناحية النظرية يكون ذلك شيئاً فى منتهى السهولة إذا كان مجلس الإدارة مكوناً من مجموعة من الحمقى ، ولكن الحقيقة عكس ذلك . عادة ما يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من أشخاص يتميزون بحدة الذكاء التى تجعلهم يكتشفون أى مناورة كهذه فى لمح البصر .

عندما أقول أهدافًا واقعية ، فإننى لا أقصد أن تكون أهدافاً متواضعة أو سهلاً تحقيقها ، وإنما أقصد واقعية . وهو ما يمكن أن يعنى أنها أهداف شاقة ، وربما يتطلب تحقيقها الكفاح . وقد توحى بضرورة أن يبذل فريق العمل معك جهدًا مضاعفًا ، وأن يعمل بجد أكثر ، ولفترة أطول ، وبطريقة أكثر ذكاء ، ولكن القاعدة الثالثة تؤكد على كلمة " واقعية " ، وهذا معناه أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ، وفى متناول قدراتنا .

القاعدة ٣

وكلمة " واقعية " تعنى أن تعرف ما يستطيع فريق العمل معك القيام به وماذا يتوقع منك رؤساؤك فى العمل ، وأحياناً يتعين عليك الجمع بين الأمرين لإرضاء الطرفين ، حيث إنك لا تستطيع الضغط على فريق العمل معك أكثر من اللازم ، وكذلك يجب عليك ألا تعطى الفرصة لرؤسائك للظن بأنك متراخٍ .

إذا أصر رؤساؤك فى العمل على وضع أهداف غير واقعية ، فلابد أن تراجعهم فى ذلك ، لا تجادل أو تسوّف ، ولكن ذكرهم بذلك ، واسألهم عن الطريقة التى يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف - حسب اعتقادهم .

قل إنها أهداف غير واقعية . وكن مستعداً للغاية ، اجعل قضيتك تتلخص فى أن تشرح لهم أن الأهداف غير واقعية واسألهم ثانية كيف يمكن أن تنجز هذه الأهداف فى اعتقادهم . واقترح عليهم هدفاً واقعياً مدعومًا بالحقائق والأرقام . يجب عليك أن تذكر رؤساءك بالمشكلة وأن تطلب منهم التوضيح ، فعاجلا أم آجلا لابد أن يضعوا أهدافا أكثر واقعية أو أن يطلبوا منك أن تحقق المستحيل . وأياً كان خيارهم ، فقد أصبحت فى حِل من المشكلة . فإذا وضعوا لك أهدافا واقعية ، فكل ما عليك القيام به هو إنجاز هذه الأهداف (لعلمك بأنك تستطيع ذلك) ، وإذا طلبوا منك تحقيق أهداف غير واقعية ، فلا لوم عليك ؛ لأنه عندما تخفق فى الوصول إلى هذه الأهداف المستحيلة ، فإنه يمكنك أن تبين لهم الوقت الذى أظهرت فيه اعتراضك وراجعتهم فى المشكلة .

يجب عليك أن تناقش المشكلة مع رؤسائك .

القاعدة ٤

اعقد اجتماعات فعالة ـ بل فعالة جداً

" إن الأفكار التى ترد إلينا من خلال غالبية جلسات توليد الأفكار عادة ما تكون أفكارًا سطحية وتافهة وتفتقر إلى الواقعية . ونادراً ما تكون مفيدة ، ومع ذلك ، فإن عملية تجميع الأفكار تشعر أولئك الذين لا يتميزون بالإبداع أن لهم إسهامات ملموسة وأن الآخرين يصغون إليهم " .

هارفى بلوك ، المدير التنفيذى لأنظمة بوكينون .

سبق لنا جميعا أن حضرنا تلك الاجتماعات المتوالية ، التى تمتلئ بأشخاص يكتبون بشكل غير منظم ، وقوائم مكتوبة على ظهر مظروف خطاب أو من وحى اللحظة ، وقد تظهر فيها مفاجآت غير متوقعة فى سير العمل ، وربما تتميز بقلة المعلومات وغياب التركيز وتشتت الانتباه .

يجب عليك عقد اجتماعات بوصفك مديرًا وأن تجعل هذه الاجتماعات فعالة ، حدد مسبقاً الهدف من الاجتماع وتأكد أنك سوف تصل إلى هذا الهدف .

تعقد الاجتماعات بصفة أساسية لأربعة أهداف فقط :

القاعدة ٤

- خلق ودمج فريق .
- إعطاء معلومات .
- توليد الأفكار (واتخاذ قرارات)
- جمع معلومات (واتخاذ قرارات)

بعض الاجتماعات تأخذ واحدًا أو أكثر من هذه الأشكال ، ولكن عليك أن تنتبه وأن تجعل ذلك هدفا تسعى لتحقيقه ، فإذا كان الهدف من الاجتماع هو توصيل معلومات ، عليك القيام بذلك ثم مغادرة المكان على الفور ، أما إذا كان الاجتماع متعلقًا بمعلومات تريدها ، فهذا يعد نوعا مغايرا من الاجتماعات ومن ثم له أهداف مغايرة . وعليك أن تدرك أن بعضا من هذه الاجتماعات يعقد لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لمقابلة بعضهم البعض ، وإيجاد نوع من التفاعل الاجتماعى بينهم ، وزيادة معرفة بعضهم البعض ، وكذلك رؤيتك وأنت تقوم بدورك الحقيقى كمدير للفريق .

> حدد مسبقاً الهدف من الاجتماع
> وتأكد أنك تحقق هذا الهدف .

إذا أردت أن يكتب النجاح للاجتماعات التى تعقدها ، فعليك أن تمسك بزمام الأمور جيدًا ـ حيث لا يوجد مجال للتهاون الديمقراطى

القاعدة ٤

هنا ، فأنت المدير وأنت المسئول ـ وهذه هى خلاصة الأمر . وحتى تكون فعالاً يجب عليك ألا تترك فرصة لأحد لكى يستغرق فى الذكريات ، وأن يتحدث على نحو غير مترابط أو أن يسهب فى الحديث أو أن يرفض السكوت ، يجب أن تكون هذه الاجتماعات سريعة وأن يكون الانتهاء منها بأسرع ما يمكن .

لا تقم بأى شىء آخر ـ أبدًا . وإذا كان هذا الشيء مهماً فلابد أن يكون مدرجاً فى أجندة الاجتماع . وإذا لم يكن مدوناً فيها فلا يجب التطرق إليه مطلقاً . فالقيام بعمل آخر لا يختلف عن شخص يريد أن يحصل على شىء على حساب شخص آخر ، فلا تسمح بذلك ـ مطلقاً .

اعقد هذه الاجتماعات فى نهاية اليوم وليس فى بدايته . حيث يكون الجميع متلهفاً على الانصراف إلى المنزل ، وهذا ما يجعل الاجتماع قصيرا ، أما فى بداية النهار يكون لدى الجميع وقت طويل للكلام والاستطراد بعيدا عن الموضوع ، ولكن بالطبع إذا كان الهدف من الاجتماع هو خلق نوع من الترابط بين أفراد الفريق ، فإنه يمكن عقد هذه الاجتماعات ـ وبشكل يعلوه المرح ـ فى بداية العمل .

حدد الاجتماعات التى يمكنك القيام بها عن طريق البريد الإلكتروني ، والتليفون ، والفيديو المرئى (واستبعاد أى شخص غير ضرورى) .

ابدأ الاجتماعات فى الوقت المحدد لها مع عدم الانتظار لأى فرد . ولا تكرر شيئاً لمن حضر متأخرًا أبدًا . فإذا كان قد فاتهم شىء فإنه

يمكنهم الحصول عليه من الآخرين بعد انتهاء الاجتماع وسوف يلقنهم ذلك درسًا بأن يأتوا فى الموعد المحدد فى المرة القادمة ، وهناك نصيحة مهمة ـ لا تحدد موعد الاجتماعات فى تمام الساعة ، بل قل دائما ٣,١٠ بدلاً من الساعة الثالثة . وستجد أن فريق العمل أصبح أكثر انضباطا فى المواعيد إذا التزمت بتلك الطريقة .

يجب أن تحدد موعد الاجتماع مقدما بوقت كاف ، ولكن ليس بعيدا جدا ـ حتى لا تعطى فرصة لأحدهم بالتعلل بانشغال مسبق . أكد على الموعد مع الجميع حتى توقن أنهم يتذكرون موعد الاجتماع ويمكنهم الحضور .

> ابدأ كل الاجتماعات فى وقتها المحدد ؛ ولا تنتظر مطلقاً من أجل أى شخص .

---

* قال العلجوم ، بعد أن أنهى إفطاره وأمسك بعصا غليظة وأخذ يلوح بها فى الفضاء ، مقاتلاً عدواً خفياً : " سوف أتعلمهم درسًا ، كيف يسرقون منزلى ! سوف أتعلمهم ، سوف أتعلمهم ! " . قال الفأر ـ وهو مصدوم للغاية : " لا تقل " سوف أتعلمهم " أيها العلجوم ، إنها لغة غير سليمة " ، قال القنفد ـ بأسلوب حاد : " لماذا تزعج العلجوم بهذا الشكل دائماً ؟ إنها نفس اللغة التى أستخدمها ، ولو أنها مناسبة لى ، فيجب أن تكون مناسبة لك ! " قال الفأر فى تواضع : " أنا آسف للغاية . ولكنى أعتقد أن العبارة السليمة يجب أن تكون ، سوف أعلمهم درساً وليس سوف أتعلمهم " ، رد القنفد : " لكننا لا نريد أن نعلمهم ، نحن نريد أن نتعلمهم ، نتعلمهم ، نتعلمهم ! والأكثر من ذلك هو أننا سوف نقوم بذلك أيضاً ! " ، (من كتاب " كينيث جراهام " The Wind in The Willows) .

القاعدة ٤

عليك أن تحدد من يقوم بتسجيل وقائع الاجتماع ، وتأكد من أنهم يقومون بذلك علي الوجه الذى يرضيك . ولست فى حاجة لأن تكون متسلطاً أو عدوانياً بهذا الشأن ، كل ما عليك أن تكون حازماً ، وودودًا وممتلكًا لزمام الأمور تمامًا .

تأكد من أن كل نقطة تم تدوينها فى مذكرة الاجتماع قد انتهت ووضعت لها خطة عمل - لأن عدم وجود خطة عمل - أو قرار - معناه أن الاجتماع كان مجرد دردشة .

إذا أصبحت الاجتماعات كبيرة - أكثر من ستة أفراد - فابدأ فى تقسيمهم إلى لجان واجعل كل لجنة توافيك بالتقارير .

وأهم من ذلك كله - عليك أن تحفظ هذه القاعدة عن ظهر قلب - أن كل الاجتماعات لابد أن يكون لها هدف محدد ، وفى نهاية الاجتماع يجب أن تكون قادرا على الحكم على مدى وصولك إلى هذا الهدف من عدمه ، ولا تنس أيضا أن عقد الاجتماعات على مقاعد غير مريحة(أو وقوفاً) يسرع من وتيرة الأمور بشكل ملحوظ .

القاعدة ٥

اجعل الاجتماعات ممتعة

" لا تقل لى إنك قد فقدت روح الدعابة بالفعل " .

الأرنب روجر ـ من فيلم الرسوم المتحركة Who Framed Roger Rabbit

أعتقد أنه عندما كنت تشق طريقك حتى تصل إلى هذا المنصب الذى تشغله حاليًا كان عليك أن تمر بعدد لا حصر له من الاجتماعات ، كانت جميعها مملة وفى منتهى الكآبة ، والآن يجب كسر هذه القاعدة بشكل ما وأنا أعتمد عليك فى أن تكسر هذه العادة . فلابد من وضع نهاية للطرق القديمة للاجتماعات وأنت الشخص المناسب لأداء هذه المهمة .

لنجعل هذه الاجتماعات ممتعة ، الآن وقبل أن ندخل فى الموضوع ، أذكر نصيحة قرأتها في مكان ما : بشكل عام عليك أن توزع خمس قطع من النقود المعدنية لكل فرد فى الاجتماع وعندما يريدون الحديث كان عليهم أن يدفعوا قطعة من تلك النقود ، وبمجرد أن ينفقوا ما معهم يكون قد انتهى دورهم وليس من حقهم قول أى شيء آخر . والمفترض هو أن ذلك التصرف سوف يجعل الناس فى منتهى الحذر فيما يقولون بسبب عدم رغبتهم فى إهدار ما معهم من عملات على توافه الأمور ، أوليس هذا ممتعًا ؟ ربما ، ولكنه أيضًا سوف يكسبك سمعة بأنك أحمق أو قائد غير كفء لإدارة الاجتماع ، مثلما ستؤدى إلى نفس النتائج اقتراحات أخرى مثل :

القاعدة ٥

لابد من وضع نهاية للطرق القديمة للاجتماعات وأنت الشخص المناسب لأداء هذه المهمة .

- الملابس الغريبة .
- تناول الطعام والشراب (إلا إذا كان وقت تناول الغداء ، ففى هذه الحالة لن يكون ذلك ممتعًا ، أو إذا اصطحبت الفريق إلى أحد المطاعم أو الملاهى ، وساعتها لن يكون اجتماعاً بل سيكون جلسة تعارف أو تعبيرا عن شكر: راجع القاعدة ١٧) .
- الألعاب ، والفوازير وجميع أنواع المسابقات .
- عمل مفاجآت بسيطة مثل وضع شيكولاتة تحت المقاعد .
- استخدام عصا للكلام (لا تتعجب ، فهذا تقليد من العصر الكاليفورنى الحديث) .
- تغطية العيون .
- إسناد رئاسة الاجتماع لأصغر عضو فيه .

كل هذه الأشياء تؤدى إلى إشاعة الهزل والسخرية وإفساد الاجتماع والحماقة البالغة ، فلا تقربها .

القاعدة ٥

إذن ، كيف يمكنك إضفاء روح المرح على الاجتماعات دون أن تبدو مثل الممثل الكوميدى ديفيد برنت ؟ حسناً ، فى البداية إن الفكاهة لا تعنى أن عليك أن تكون سخيفاً أو أحمق أو غير لطيف .

إن روح المرح تعنى ألا تكون متجهماً ، وأن تعطى الآخرين فرصة لأن يعبروا عن أنفسهم ويقدموا إسهاماتهم ، إن المتعة معناها السماح للآخرين بأن يشاركوا فى الأشياء التى تضحكنا دون التجهم فى وجوههم . وهى أيضا السماح لهم بأن يرووا قصصًا أو يقولوا نكات والتى من شأنها أن تلطف جو الحوار(على أن تعرف متى يمكنك القول ، لنعد للعمل مرة أخرى) إن المرح معناه أن يكون لديك المرونة الكافية لكى يدلى الآخرون باقتراحاتهم فيما يتعلق بمكان وكيفية عقد الاجتماع . ربما هناك حجرة اجتماعات كبيرة فى المؤسسة ـ هل يمكنك عقد الاجتماع هناك ؟ أو الاجتماع فى الهواء الطلق إذا كان الجو جميلاً .

إن المدير الواثق من نفسه ـ وأقصدك أنت ـ يمكن أن يتحلى بالمرونة لأنه هادئ ومستريح الأعصاب ولديه الثقة فى نفسه ، أما المدير المتجهم فهو شخص مذعور ؛ لأنه يشعر بعدم الأمان ويسعى إلى التعامل الجاف وذلك لتعويض نقص الثقة الذى يعانى منه .

القاعدة ٦

اجعل فريق عملك أفضل منك

" إن إحدى مفارقات هذه الحياة الغريبة أن من يعملون بجد أكثر ، والذين يخضعون أنفسهم لأكثر الأنظمة صرامة ، ويحرمون أنفسهم من بعض المتع حتى يحققوا هدفاً ما ، هم أسعد الناس" .

بروتاس هاميلتون ، مدرب ألعاب قوى

إن المدير الكفء ـ أقصدك أنت ـ هو من يعلم أنه عندما يرتفع فريقه ويحلق لأعلى فإنه يحلق معه كذلك . ولكن الارتقاء بالفريق يتطلب الشجاعة والثبات والتصميم وكذلك عاطفة جياشة . يجب عليك أن تجعل أفراد الفريق الذى يعمل معك أفضل منك ، وما أعنى هو الثقة بهم ، وإمدادهم بأفضل الوسائل ، وتدريبهم على تولى المسئولية من بعدك ، والثقة بأنهم لن يطعنوك فى ظهرك عندما يتولون السلطة وأن تتحلى بالثقة الكافية التى تؤهلك لكيلا تغار منهم عندما يرتقون بالفعل ، والقائمة طويلة للغاية . . .

يتطلب الأمر مديراً استثنائياً للقيام بهذه الأمور ، فيجب عليك أن تكون مستريحاً ومطمئناً فى مركزك . وبصراحة مطلقة فإن تشجيع فريقك على النجاح يتطلب شجاعة وجرأة . والآن دعنا نأخذ فكرة عن فريق العمل الذى يعمل معك : من يعمل معك؟ من منهم سيحل محلك يومًا من الأيام ؟ ما الذى تشاركهم فيه حتى يحققوا النجاح ؟

القاعدة ٦

إن الذين سيخلفونك فى قيادة الفريق هم من تريد أن تشجعهم وتنميهم . فهم من يتميزون بالذكاء والاهتمام وشدة الحماس ، كان لدى ذات مرة مساعد شاب يتميز بحدة ذكاء تخيفنى . ولكن عندما ترقيت ، أخذ مكانى . ولقد ترقى معى أكثر من مرة ، وكان يلينى بمنصب واحد على الدوام . ومن المثير أنه كان يفوقنى فى نواح كثيرة ولكنه لم يحاول أن ينتهز الفرصة ويتخطانى . يمكن أن نعزى ذلك إلى الاحترام الذى يكنه لى ولكنى أشك فى ذلك ــ فالمؤسسة التى كنت أعمل بها كانت تتميز بروح تنافس شديدة ، كلا ، لقد كانت عادة . فبمجرد أن تبنى فريقا جيدا فإنهم يعتادون ذلك ويرتضونك مديرا لهم ، ويشعرون بالراحة لذلك لا يتمردون عليك أو يحاولون تخطيك ، إن فرق العمل تقوم بذلك فقط عندما يشعرون بالأسى أو عدم الثقة . ومن ثم يجب عليك أن تساعدهم على النجاح وتدربهم وتجعلهم أفضل منك .

> بمجرد أن تبنى فريقاً جيدًا ، فإنهم يعتادون ذلك ويرتضونك مديرا لهم .

القاعدة ٧

ضع القواعد والحدود الفاصلة

" من المؤسف أننا لا نستطيع أن نشترى كثيرًا من المدراء التنفيذيين بالثمن الذى يستحقونه أو نبيعهم بالثمن الذى يظنون أنهم يستحقونه " .

مالكوم فوبرز ، أحد الناشرين الأمريكيين

يجب عليك ، من اليوم الأول ، أن تتولى زمام مسألة الانضباط . هل تذكر ما قلناه سابقًا أن إدارة الفريق تشبه إلى حد ما مركز عائل الأسرة ؟ والآن ، بوصفك ربًا للأسرة ، عليك أن تضع قواعد وأن تتسم بعدم التساهل فيها مطلقاً حتى يمكنك البقاء ؛ لأنك إذا تساهلت فى مقدار بوصة فإنهم سيأخذون الحبل بأكمله ، وإذا لاحظوا أنك لين العريكة فإنهم سيقومون بانتهاز هذه الفرصة ، إن أفضل شىء يتعلق بالقواعد المحددة وعدم التساهل هو أن يكون لديك خط لا يمكن تجاوزه ـ معيار تقيس به كل شىء . وكل ما يلزمك القيام به هو أن

> إن أفضل شىء يتعلق بالقواعد المحددة وعدم التساهل هو أن يكون لديك خط لا يمكن تجاوزه .

القاعدة ٧

تسأل : " هل يعد هذا انتهاكا للقواعد ؟ إذا كان الأمر كذلك . حينها يجب عليك وضع حد لهذا الأمر على الفور ؛ لأنك لو تركت هذا الأمر ، فما هو الحد الذى ستنتهى عنده ؟

قل إن إحدى القواعد التى تحب الالتزام بها هى المحافظة على المواعيد (من الممكن أن يكون العمل هو خدمة العملاء أو أى عمل آخر يرتبط بمواعيد محددة) لأنه إذا تساهلت فى دقيقة ، فماذا عن دقيقتين؟ وإذا تساهلت فى دقيقتين . فماذا عن ثلاث ؟ وهكذا تسير الأمور حتى يأتى أفراد الفريق فى الوقت الذى يعجبهم ، ولكنك إذا لم تسمح بهذا ، فسيضع ذلك نهاية لهذا الأمر . ولن يتعين عليك التفكير فى هذا الموضوع أكثر من ذلك . ولكن إذا تساهلت مع أى انتهاك لهذه القاعدة ، أو أية مخالفات بسيطة ، فسيكون عليك التفكير فى هذه الأسئلة : " هل تجاوزت الحد ؟ هل يجب علىّ إعادة الانضباط ؟ ما هو المدى الذى يمكن أن أصل إليه ؟ " .

إن ذلك لا يعنى أن تضع مئات القواعد أو أن تكون جافاً بطريقة تثير السخرية ، بل يعنى أن عليك أن تحدد القواعد الأساسية التى تهمك وتهم فريقك والعمل الذى تقومون به ، وعليك أن تجعل ذلك فى منتهى الوضوح ، وأن تتميز بالحزم فى تطبيق هذه القواعد .

تذكر أنك تتعامل مع فريق وليس فردا بعينه - وسأركز على هذه النقطة مرات ومرات فى ثنايا هذا الكتاب . وربما تشعر أن هناك حالات استثنائية لكل فرد ، ولكنك لا تتعامل مع أفراد ولكن تتعامل مع فريق ، وإذا لاحظ الفريق أنك متساهل مع أحد الأفراد ، فسيكون عليك أن تتساهل مع الجميع . فإذا سمحت لأحد الأفراد بالدخول

القاعدة ٧

متأخرًا ، فيجب عمل ذلك مع بقية أعضاء الفريق ، وإذا لم يعاقب شخص على مخالفة القواعد ، فلا بد أن ينطبق ذلك على الباقين .

يتميز المدير الجيد بالحزم عند ملاحظة أى سلوك غير مناسب ؛ لأن ذلك رسالة محددة لكل أعضاء الفريق - رسالة مفادها أنك مدير جيد ، وحازم ، مدير مهيمن يهتم بما يحققه الفريق ككل ، بدلاً من أن ينظر إليك على أنك متساهل ، وطيب ، ولطيف . نعم ، من الناحية الشخصية قد يعتبرك بعض أعضاء الفريق شخصاً رائعاً إذا تركتهم يفلتون من جريمة ارتكبوها ، ولكن الفريق ككل سينظر إليك نظرة احتقار وازدراء .

القاعدة ٨

كن مستعداً لإجراء التعديلات

" لا يستطيع شخص واحد عزف مقطوعة موسيقية بمفرده ، إذ لا بد أن تعزفها فرقة موسيقية كاملة" .

اتش . إى . لكوك ، رجل دين

حسناً ، لقد صارت لديك الفرقة الموسيقية واستطعت أن تجعلهم يعزفون ، وأخذت تنصت إليهم ، ولاحظت أن هناك خللاً فى مكان ما ، نعم ، إن عازف المزمار يعزف نغمات نشازًا ؛ ويقوم بالعزف من نوتة موسيقية مختلفة ، لذا فإن أمامك الآن هذه الخيارات الثلاثة :

- تحمل الموقف .
- التغيير .
- وضع نهاية لذلك .

هيا بنا نلقى نظرة سريعة على هذه الخيارات الثلاثة ، لأنه مثل بقية الأشياء - ابتداءً من العلاقات ، والحياة ، والعمل ، وصولا إلى دور الأب - نجد أن هذه الخيارات الثلاثة لا تختلف رغم اختلاف الموقف .

إذن ، لقد اخترت أن تتحمل هذا الأمر . وهو تصرف سيجعل كل الفرقة تبدو مملة وغير منسجمة وليست على القدر الكافى من الكفاءة

القاعدة ٨

لأن تؤدى وظيفتها على الوجه الأكمل ـ التى هى إمتاع الجماهير بالموسيقى الجميلة . ولن ينصت جمهور المستمعين (وهو هدفك) وسوف يتهمونك بوصفك قائدا لهذه الفرقة الموسيقية بأنك شخص مغفل ، وسيكونون على حق في ذلك .

أما إذا اخترت إجراء بعض التعديل ، حيث يخضع عازف المزمار الفلانى إلى التدريب مرة أخرى ، وربما يتم إرساله فى دورة تدريبية ـ تدريب داخلى بالطبع ـ ثم يعود مرة أخرى ومعه ورقة اللحن الصحيح ولكنك تجده قد أخذ قرارا بأنه لن يعزف على المزمار لشعوره بأنه يحسن العزف على الناى . وبذلك تم حل المشكلة ، أحسنت صنعاً فى التعامل معها .

مع ذلك كيف سيكون الحال إذا كان التقرير الخاص بهم يظهر أنهم لا يمتلكون أذنًا موسيقية وأنه ما كان ينبغى أن يعملوا فى فرقة موسيقية فى المقام الأول وأنه كان يجب أن تسند إليهم وظيفة إطلاق أجهزة إنذار الحرائق فى مكان ما؟ إن ما لا يمكنك عمله فى هذا الوقت هو أن تسند إليهم مهمة أخرى بأن تعطيهم شيئاً آخر يعزفون عليه ثم لا يحسنون العزف عليه أيضا وساعتها سيفقد جميع أعضاء الفريق الثقة فيك ويبدأون فى التمرد عليك .

لقد آن الأوان لكى نتحدث عن الخيار الثالث . أن تنحيهم عن العمل . بصورة سريعة لطيفة . ويمكنهم الآن مواصلة عملهم كأبطال فى إطلاق صافرة الإنذار فى مكان ما ، بعيداً عنك ، ساعتها ستنظر إليك الفرقة الموسيقية بأنك شخص حازم ، تعرف تماما ماذا تريد ، وتتميز بالموضوعية (لأنك تضع مصلحة الجميع فوق مصلحة الشخص

القاعدة ٨

الـذى لا يجـيد العـزف) وأنـك مسيطر على الأمور تمامًا ، وهذه نقطة في صالحك .

كان التقرير الخاص بهم يظهر أنهم لا يمتلكون أذناً موسيقية وأنه ماكان ينبغى أن يعملوا فى فرقة موسيقية فى المقام الأول .

القاعدة ٩

خفّف من أعبائك على قدر استطاعتك. أو جرأتك

" إذا شعرت بالألم والخوف ، فهذا هو وقت التفويض الحقيقي" .

" كاسبيان وودز " من كتاب From Acourns How To Build Your Brilliant Business From Scratch

إن المدراء الجيدين - وأنت من أقصد من الآن فصاعدا - يعلمون أنهم يديرون أحداثاً وعمليات ومواقف واستراتيجيات وأن إدارتهم لا تنصب على الأشخاص أبدًا ، ولنتخيل أن لديك حديقة كبيرة وقررت أن تستقدم بستانياً لها ، هل ستدير هذا البستاني؟ بالطبع لا ؛ لأنه يفهم عمله جيدا ، ولا حاجة به لخدماتك ، إن مهمتك الحقيقية هي إدارة الحديقة ، بأن تقرر ما الذى ستزرعه فيها وتوقيت ذلك وفى أى مكان فيها ، ويصبح البستانى مجرد أداة فى هذه الحديقة مثل المجراف أو العربة التى تدفع باليد ، وبهذا يصبح البستانى أداة طيعة تستخدمها بكفاءة فى إدارة شئون الحديقة . ولكنك لا تدير البستانى نفسه فهو يدير نفسه جيدا ، حيث إنك تقوم فقط بإخباره بما تريد عمله ويتصرف هو بناءً على ذلك . أنت تفوضه ويقوم هو بعملية الحفر والزراعة والتقليم والرعاية وقطع الحشائش الضارة . وتتولى النباتات أمور نفسها أيضا ، فلا أنت ولا البستانى ينمى أى شيء - أنتما تديران فقط . والبستانى مساعد مهم لك ، فهو أداة تساعدك على إتمام الأشياء .

والآن أصبح من المنطقى إعطاء البستانى قدرًا معقولاً من المسئولية فى

القاعدة ٩

عملية اتخاذ القرار حتى تفرغ نفسك لوضع الاستراتيجية طويلة المدى ، ورؤية الصورة العامة ، والتخطيط الموسمى ومتابعة كتيبات البذور أثناء جلوسك فى الظل وأنت تتناول كوباً من الليمون .

ليس هناك ضرورة للوقوف فوق رأس البستانى أثناء عملية قص الحشائش ، وإزالة الأعشاب الضارة ، وتقليم الأشجار وبقية أعمال البستنة الأخرى ، ومن الأفضل أن توكل إليه أمر المهمة التى يقوم بها وتدعه يواصل العمل . وبمجرد أن ينتهى من مهمته ، يمكنك مراجعة ما قام به والتأكد من أنه قد تم أداؤه على الوجه المطلوب . ومن المحتمل بعد ذلك ألا تحتاج لعمل ذلك مرة أخرى - عدم الاستمرار فى المراجعة .

وهذا هو سر الإدارة الناجحة فى الأساس . أعط الفريق مهمة ، ودعه يواصل العمل فيها ، وعليك أن تتابع مرة أو مرتين وذلك للتأكد أنهم يقومون بالعمل على الوجه المطلوب ثم بعد ذلك تدعهم يواصلون عملهم ، أعطهم بصورة متزايدة المزيد من العمل ليقوموا به وانأى بنفسك أكثر عما يقومون به وركز بدلا من ذلك على عمليات التخطيط ، وعليك بناء الفريق وإعطاء أفراده الثقة لإنجاز المهمة التى توكل إليهم . من الممكن أن يؤدى ذلك أحياناً إلى نتائج عكسية حيث يقوم أعضاء الفريق بالعبث ، والتغيب عن العمل وعدم إتقانه - وهذا سيكون خطأك بالكامل ؛ لأنك أنت المدير وهذا هو فريقك ، وهذا الأمر فى غاية الخطورة ، وهو يرجع إليك ، قم بمواصلة القراءة وستجد طرقا للتأكد بأن ذلك لا يحدث - ليس كثيرا على أى حال .

> قم ببناء الفريق ثم اعهد إلى أفراده بمواصلة العمل .

القاعدة ١٠

اسمح لهم بارتكاب الأخطاء

" صاحب العمل يلقى باللوم ، ولكن المدير يصحح الأخطاء"

مجهول

هناك حكمة صينية قديمة قريبة من هذا المعني تقول : " قل لى وسأتذكر لمدة ساعة ، أرنى وسأتذكر ليوم كامل ، ولكن أعطنى الفرصة للقيام بذلك بنفسى وسأتذكر ذلك ما حييت " كلام معقول ، وإذا كنت ستدع الفريق يقوم بالعمل ، فإنهم لن يؤدوه بالشكل الأمثل فى البداية وسيرتكبون أخطاء ، وسوف تسمح لهم بارتكاب الأخطاء .

قل لى وسأتذكر لمدة ساعة ، أرنى وسأتذكر ليوم كامل ، ولكن أعطنى الفرصة للقيام بذلك بنفسى وسأتذكر ذلك ما حييت .

القاعدة ١٠

إذا كنت والداً فأنت تعرف أن الشيء الذى يثير الضيق هو تحمل سلوك طفل فى الثانية من عمره يصر على أنه يستطيع أن يصب المشروب الخاص به ثم ينتهى به الحال إلى أن يسكب معظمه على المنضدة ، وأنت تقف بجواره واضعًا قماشة قديمة وراء ظهرك لأنك تعلم :

- أنه سيسكب المشروب .
- أنك أنت من سيقوم بتنظيف ذلك .
- أن عملية السكب مهمة وأن عليك أن تدعهم يقومون بذلك وأنهم سوف سيحرزون تقدمًا بألا يسقط منهم شيء ولكن ذلك بعد أن يتخلصوا من عملية السكب فى البداية شيئاً فشيئاً .

إنك كوالد تقوم بعملية المراقبة ، وتكون على أهبة الاستعداد للإمساك بكوب العصير إذا كانت الكمية التى ستقع منه كبيرة ، أو الإمساك بالفنجان إذا كان على وشك الوقوع ، أو حتى الإمساك بالطفل إذا كان سيقع من على الكرسى بسبب تركيزه الشديد .

أنا لا أقول بأن أعضاء الفريق لديك يشبهون الأطفال الصغار - فى الحقيقة أود قول ذلك ولكن لا داعى لأن تخبرهم - ولكن من المهم أن تتعلم أن تدعهم يسكبون المشروب إذا كان ذلك سينتهى بإحراز تقدم فى أدائهم ، وتأكد أن القماشة وراء ظهرك وأنك فى وضع الاستعداد لأن تنظف المكان بعدهم .

وبعد كل مرة يسكبون فيها العصير لا توبخهم ، ولكن بدلا من ذلك قدم لهم الثناء والتشجيع قائلاً : " أحسنت ، عمل رائع ، تقدم عظيم " . حاول قدر استطاعتك ألا يلحظوا القماشة أو عملية التنظيف .

القاعدة ١١

تقبّل حدود قدرات موظفيك

" إن ارتكاب أخطاء يعنى ببساطة أنك تتعلم بشكل أسرع" .

من كتاب Intuitive Management ، تأليف " وستون . أتش . جور "

إن عملية دمج الفريق مع بعضه تعني ـ كما ذكرنا سلفا ـ أنك تحتاج إلى أدوار مختلفة ـ أو أعضاء فريق ، بعضنا يبرع فى فعل أشياء لا يحسن فعلها الآخرون ، وذلك لأننا إذا كنا جميعًا على نفس المستوى ، ماكنا لنستطيع العمل كفريق ـ كنا جميعا سنكون قادة أو تابعين وأنت بحاجة إلى مزيج من هذا وذاك وليس نوعًا واحدًا فقط .

إذا كان بعض أعضاء فريقك ليسوا قادة ـ أو تابعين ، عليك أن تتقبل هذا الأمر . وإذا كان بعضهم يجيد الحساب ولا يستطيع آخرون القيام بذلك ، عليك تقبل هذا الأمر . وإذا كان بعضهم يجيد العمل دون رقابة أو متابعة ، بينما لا يقوم آخرون بذلك ، عليك تقبل هذا أيضًا .

> لأنه إذا كنا جميعًا على نفس المستوى ، فلن نستطيع العمل كفريق لأننا جميعًا سنكون قادة أو تابعين .

القاعدة ١١

ولكـي ، تكـون قـادرًا على تقبل هذه الأمور ، فعليك أن تعرف فريقك جـيدًا ، ومعنـى ذلـك أن تتعـرف علـى نقـاط قوتهم ومواطن ضعفهم ، ومميـزاتهم وعـيوبهم . وإذا لم تستطع ذلك ـ وأنا على يقين أن ذلك لا ينطـبق عليك ـ ستقضى حياتك فى تحفيز أشخاص غير مؤهلين للعمل الذى يقومون به .

علـيك أن تقبل أن الجميع لن يكونوا فى مثل ذكائك وعزمك وطموحك أو لـديهم نفـس الدافـع الذى لديك ـ إننى أمدح ذلك فيك ، ولكن انتقل إلى القاعـدة التالـية ، مـن المحـتمل أن يكـون بعـض أعـضاء الفـريق لـديك منعدمـى الـذكاء تمامًـا وأن علـيك أن تمارس القاعدة الحادية عشرة إذا لم يكـن هـناك أمل ، ولكن حذار من التسـرع ، فأنت لست بحاجة إلى فريق مـن العباقرة (فى الواقع إذا قمت بتعيين أشخاص أكثر ذكاء من الوظيفة التى من المفترض أن يقوموا بها ، فإنهم سيتركون العمل سريعاً)

لـنفترض أن فـريق العمـل يحـوى بـين جنـباته مـشغلى الماكيـنات أو مـساعدى الإدارة ، فـى هـذه الحالـة فإنك لست فى حاجة لأناس فى ذكـاء أينـشتاين أو يتميـزون بالـيقظة فيما يتعلق بالإبداع فى التفكير . ولكـنك تحـتاج إلى أشخاص لكى يجلسـوا فى وضع ثبات لعدة سـاعات يومـيًا وكـل تركيـزهم منـصب علـى عمل يمكن أن يصيب مثلى ومثلك بالجـنون . فلا تنتظر منهم أن يأتوا بأفكار جديدة ، وابتكارات حديثة وتكنولوجـيا غير مسبوقة ، لابد أن تتقبل حدود إمكاناتهم وقدراتهم ، وأن تحـبهم بـسبب ذلـك لأن أوجـه القـصور هـذه هـى العامـل الـذى يجعلـك تحـصل علـى أفـضل مـا عـندهم من جهد . وأثناء ذلك راجع مواطن القصور لديك . ما هذا ؟ أليس لديك أى مواطن للقصور ؟ يا لك من متواضع !

القاعدة ١٢

شجع فريق العمل

" تتحلى المجموعة بروح الفريق عندما يكون كل عضو فيها واثقاً من نفسه ومن إسهاماته بصورة كافية لكى يثنى على مهارات الآخرين" .

من كتاب The Art of Successful Communication ، تأليف نورمان جلاس شيدل

إذا لم تتح الفرصة للفريق لكى يلاحظ أنك سعيد بعمله ، فسيصيب أفراده الفتور ؛ لأنهم يتفانون فى عملهم لعدة أسباب - معظمها لا دخل له بالأجر الذى يتقاضونه على الرغم مما يخبرونك به - ويأتى على قمة هذه الأسباب غير المكتوبة أو المنطوقة " مدح صاحب العمل " ، وأنت من أقصده بصاحب العمل .

ربما يسمون هذا " تقديرًا " أو " اعترافًا " أو" شعورًا بأننى أحسنت العمل" - ولكن كيف يعلمون ذلك؟ يعلمون لأنك تخبرهم بذلك .

والآن يمكنك أن تمدحهم على نحو استرجاعى ، بمعنى - أن تنتظر حتى يتموا عملهم جيدًا ثم تخبرهم بأنهم أحسنوا العمل - أو يمكنك تشجيعهم مقدمًا - على شكل ثناء تحفيزى ، أخبرهم بأنهم سيتمون العمل على أحسن وجه قبل أن يشرعوا فى أداء هذا العمل . لماذا ؟ لأن فرص الإجادة ستكون أكبر بكثير إذا مدحتهم مقدمًا . فهم لا يريدون أن يخذلوك أو يخذلوا أنفسهم .

القاعدة ١٢

أخبرهم بأنهم سيتمون العمل على أحسن وجه قبل أن يشرعوا فى أداء هذا العمل .

إن وظيفة المدير هي حلم مصغر ، فأنت تريد أن تشكل فريقاً عظيماً وتريد أن تتم ذلك بأقل الموارد . وأرخص هذه الموارد هو الثناء . حيث يمكن تقديمه في لحظة واحدة ، وهو دائم لا ينتهي ، وعلى قدر من الفاعلية والتأثير يصل لدرجة ١٠٠٪ ، وتقديمه أمر فى منتهى البساطة ولا يستغرق أى وقت .

إذن لماذا لا يقوم كثير من المديرين بالثناء على فريق العمل تحت أيديهم؟ لأن ذلك يتطلب ثقة في النفس ، حيث يجب أن تكون واثقا من نفسك حتى تمدح الآخرين مقدمًا ، ولكن إذا ساورك الشك في مقدرتك ، فسوف يساورك الشك فى مقدرتهم وإذا شككت فى مقدرتهم فلن تقوم بمدحهم ؛ لأنك ستكون واثقًا بأنهم سوف يفشلون .

لا يتطلب الأمر أكثر من الجرأة لكي تقول : " هيا ، يمكنك القيام بذلك ، ستكون على ما يرام " . فكلما أعطيت الناس مسئولية أكبر ، زادت ثقتك فيهم ، وكلما زاد ثناؤك عليهم ، وزاد تشجيعك لهم ، زاد عطاؤهم مقابل ذلك ، فالثناء لا يكلف شيئاً ويعود بالكثير ، ولذا لابد أن نشجع الآخرين .

القاعدة ١٢

عليك أن تشجع فريق عملك حتى يتولد بينهم جو من التشجيع لبعضهم البعض - " يمكنك عمل ذلك" لا بد أن تنشر هذه العبارة كل يوم فى كل جنبات المكان من حولك . وإذا لم يصدر هذا القول منك ، فلن ينطقها فريقك أيضا ، شجع المتميزين على أن يمدوا يد العون لمن يقلون عنهم كفاءة . ففى كل فريق جيد لابد أن نشجع بكل نشاط روح المساعدة والثناء كلما سنحت الفرصة لذلك . فنحن جميعاً فى قارب واحد ، وإما أن نغرق جميعًا أو نصل إلى بر الأمان معًا .

القاعدة ١٣

يجب أن تُحسن اختيار أعضاء الفريق

" إن المدير التنفيذى الناجح هو شخص يتميز بحس كاف يمكنه من اختيار الأفراد الذين يجيدون ما يريد هو القيام به ، ويتميز أيضا بضبط نفس كافٍ يمكنه من عدم التدخل فى شئونهم حتى ينهوا ما يقومون به" .

تيودور روزفلت ، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية (١٩٠١ ـ ١٩٠٩)

لابد أن تحسن اختيار من يشغلون الوظائف لديك ، ثم تعطيهم الفرصة لإكمال أعمالهم . حسناً ، أعلم أن هذه القاعدة تتطلب حاسة بديهية معينة ولكنى واثق أنك تعرف نوع المدراء الذين أتحدث عنهم حيث يحيط هؤلاء المديرون أنفسهم بأناس على قدر من القدرة والكفاءة ثم يبتعدون عنهم ويتركونهم لكى يبلغوا الهدف المنشود ، يمكنك القيام بهذا أيضا . إنها موهبة خاصة ولكن يمكنك تنميتها . أظن أن الموهبة هى اختيار الناس المناسبين وإسناد الأمور إليهم ـ ثم تركهم بمفردهم حتى ينجزوا ما بأيديهم ، ولكن لابد أن تتحلى بالثقة الكافية لكى تقوم بذلك ، أعنى الثقة فى قدرات فريق العمل وقدراتك أنت كذلك .

يجب أن تكون لديك فكرة واضحة ، عمن تبحث عنه لشغل وظيفة معينة ، على سبيل المثال ، ربما تكون فى حاجة لمدير قسم الحسابات هذا ما تبحث عنه . ولكن أى نوع من المدراء تفضل ؟ محرك للفريق ؟ أم شخص لديه القدرة على اتخاذ القرار بنشاط

القاعدة ١٣

مستمر ؟ أم شخص يجيد التخطيط للمستقبل ؟ أم شخص يفهم خصوصيات عملك ؟ أم شخص يجيد تنظيم جداول ومهمات العمل ؟ أم شخص يستطيع العمل مع النقابات العمالية كثيرة المطالب ؟

إنني على يقين بأنك فهمت ما أرمي إليه . إذا تكونت لديك فكرة عمن تحتاجه من الأفراد وما تحتاجه من مهام ، فإنك تخطو خطوة كبيرة لتكون مديرا لديه موهبة رائعة فى اختيار الشخص الملائم . إنها ليست موهبة ، بكل تأكيد ، ولكنها التخطيط ، والرؤية ، والمنطق السليم ، والعمل الجاد .

> لابد أن تحسن اختيار من يشغلون الوظائف لديك - ثم تعطيهم الفرصة لإتمام هذه المهام

ارتكبت ذات مرة خطأ عندما أغوتني مؤهلات شخص متقدم لشغل وظيفة مدير - كنت حينها أعمل مديرًا عامًا وكنت فى حاجة إلى مدير - وفشلت ساعتها فى التحقق بدرجة كافية من شخصيته بغض النظر عما يستطيع القيام به . نعم ، لقد كان مؤهلاً للوظيفة وكان ماهرا فى عمله . ولكنه لم يكن يتمتع بروح الفريق وكان ينظر لكل شىء على أنه منافسة بينه وبين المديرين الآخرين بصفة

القاعدة ١٣

أساسية ، هذا شيء جيد في حد ذاته ، ولكن ذلك لم يفلح معى ولا مع المديرين الآخرين حيث نحاول جميعا تحمل المسئولية للقيام بالعمل . وبهذا وقع اختيارى على الشخص الخاطئ وتطلب الموقف منى جهدًا كبيرًا حتى أخلص نفسى من هذا الموقف . ولا أستطيع أن ألوم أحدًا على هذا سواى ؛ لأننى لم أفكر جيدًا فى الشخص الذى أريده .

إذا لم تكن تجيد هذا الأمر ، أو تعتقد بأنك لن تتحسن فى ذلك ، عليك استدعاء شخص تثق فيه للجلوس معك أثناء إجراء مقابلات الوظائف حتى يعطيك وجهة نظر مغايرة . أوجد لنفسك شخصا ناصحا أو مدربا يساعدك فى الوصول إلى الشخص الذى تحتاجه بالفعل .

القاعدة ١٤

استعد لتحمل العواقب

" إن القادة الذى يعملون بكفاءة عالية ، لا يقولون - كما يبدو لى - كلمة" أنا" ، وهذا ليس لأنهم قد تدربوا على عدم قول كلمة"أنا" ، ولكن لأنهم لا يفكرون فى أنفسهم ، وإنما يفكرون فى " نحن " ، يفكرون فى الفريق ككل ، وكذلك فإنهم يفهمون العمل المنوط بهم وهو دفع هذا الفريق لكى يقوم بمهمته ، وهم يقبلون المهمة ولا يتجنبونها ، ولكن الفائدة تعم على الجميع .... وهذا ما يولّد الثقة ، وما يمكنك من إنجاز المهمة" .

من كتاب Managing The Nonprofit Organization ،
تأليف بيتر . إف دراكر

عذراً ، ولكنى مضطر لأن أخبرك بأنه إذا فشل الفريق فى أداء عمله ، فهذا خطؤك أنت . وإذا أحسن الفريق ، فالفائدة تعم الجميع وعلى المدير الكفء أن يتحمل العواقب ، أعلم أنه من السهل أن تستخدم فريقك كمبرر للإخفاق ، ولكن ذلك لن يكون مقبولا . فأنت القائد والمدير وصاحب العمل . ومن ثم إذا ساءت الأمور فعليك الصمود وتحمل المسئولية .

القاعدة ١٤

> من السهل أن تستخدم فريقك كمبرر للإخفاق، ولكن ذلك لن يكون مقبولا .

من السهل أن تقول : " إننا لم نصل إلى هدفنا لأن . . . . "
ولكن عليك أن تقول : " لم أستطع تحقيق أهدافى ؛ لأن . . . . . "
ثم تتبع كلمة " لأن " بضمير المتكلم " أنا " ولا تستخدم أبدًا الضمير " هم " .

ومن السهل أن تقول : " إننا لم نحقق أهدافنا ؛ لأن " براين " الشاب قد ضايق العميل الفلانى فغادر العميل المحل ولم يقدم على الشراء . ولكن من الذى جعل "براين" الشاب يتعامل مع مثل هذا العميل المهم ؟ ومن الذى نظم عملية البيع؟ إنه أنت ، ويجب أن يكون أنت من يتحمل عواقب ذلك ، وسيحبك الفريق حبًا شديدًا إذا تحملت المسئولية عندما تسوء الأمور ، فليس هناك ما يزيد الثقة أكثر من رئيس فى العمل لديه الاستعداد لأن يقف ويقول" إنها مسئوليتى " .

ولكننى أعلم أيضا أن هذه مهمة صعبة للقيام بها . حيث تتطلب ثقة بالنفس ، وجرأة ، ويقينًا (بأنك لن تُفصل من العمل أو تتعرض للعقاب) وكذلك قدرًا من النضج .

القاعدة ١٤

ربما تظن أن دفة الأمور ستتحول ضدك ، وسينظر إليك على أنك غير كفء ، ولكن على العكس ، إذا لاحظك صاحب العمل وأنت تقف وتقول : " إننا لم نحظ بهذا العقد وأنا أتحمل مسئولية ذلك وهذه هي الإجراءات التي سنتخذها للتأكد من عدم تكرار ذلك ، فلن ينظر إليك كفاشل ، ولكن سيرى فيك عضو مجلس إدارة واعدًا .

القاعدة ١٥

انسب النجاح للفريق عندما يستحق ذلك

"من المدهش ما تستطيع أن تحققه عندما لا يهمك لمن يُنسب النجاح" .

هارى ترومان ، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية (١٩٤٥ - ١٩٥٣)

كما أنه يجب عليك أن تقف وتتحمل اللوم ، يجب كذلك بنفس القدر دائمًا أن تمدح وتنسب النجاح لفريقك عندما تسير الأمور على ما يرام ، فإذا تم إنجاز صفقة رائعة مع العميل الفلانى لأنك سهرت طوال الليل تعمل على إنجاح هذا الأمر واستعنت بأحد معارفك من وظيفتك السابقة ونجحت فى ذلك لأنه تصادف أنك تعرف شيئاً لا يعرفه المنافسون ـــ عندها يجب أن تقول : " لقد حقق الفريق هذا الإنجاز" .

إن تحمل اللوم يولد شعورًا كبيرًا بالولاء ، وهذا ما يحققه أيضا أن تنسب النجاح للفريق ، قل ذلك بصوت مسموع . على الملأ ، وبكل إخلاص . ولا تقل ذلك سرا وكأنك تنسب الفضل للفريق ولكن فى نفس الوقت تحرص على أن يعلم الجميع أنك أنت المسئول عن هذا النجاح ، والايحاء بأن فريقك ـ أنت ـ هو من قام بالعمل لا ضرورة له ، فالجميع يعرف أنه فريقك ولذلك لا حاجة لذكر ذلك أبدًا ، ومن الأجدر أن تقول : " لقد قام الفريق بهذا ، إنه فريق رائع . ولكم أنا محظوظ للغاية أن يكون لدىّ فريق كهذا " فهذا يعنى أنه لا دخل لك

القاعدة ١٥

بهـذا الموضـوع ، علـى الرغم من علم الجميع بأن هذا هو فريقك وبأنك قائـد لهـذا الفريق ومن ثم سيحبك الفريق وسيقول الجميع إنك شخص تتميز بالتواضع الشديد وإنكار الذات .

أكـرر مـرة أخـرى بـأن هـذا الأمـر يـتطلب جرأة وثقة عالية بالنفس . حـيث إنك تعمل بجد وليس من العدل أن ينسب الفضل للفريق . أعلم أنـك تـريد أن تقـف وتـصرخ : " انظـروا ، إنه أنا ، أنا الذى حققت هـذا ، بنفسي ، ألـيس هـذا صـحيحاً ؟ " ولكـنك لا تـستطيع القـيام بهـذا ؛ لأنـك تعلم أنك لم تحقق هذا الأمر بمفردك تمامًا ، مهما كنت تـصدق ذلـك . فـإذا كـنت تقـوم بعملـية البيع ، فالفريق هو الذى قام بعمـل المنـتج الـذى تبـيعه ، وبـدون هـذا الفـريق ماكـان لـديك شـىء لتبـيعه ، قـل للفريق إن بـيع المنـتج كـان مهمة سهلة وذلك لأنهم قد أتقـنوا العمـل . سـاعتها سـيزداد الفـريق فخرًا وإعزازاً ويقوم بمضاعفة الجهد المبذول .

> بدون هذا الفريق ماكان لديك شىء يباع .

القاعدة ١٦

يجب عليك توفير أفضل المواد لفريق عملك

" إن الرؤية الواضحة ، المدعومة بخطط محددة ، تعطيك الشعور بالثقة والقوة الشخصية" .

براين تراسي ، مدرب شخصي ومهنى

إذا كان فريق العمل هو أداة تستخدمها لتحقيق مجد أكبر لنفسك ، إذن فالموارد التى يستخدمها فريقك هى الأدوات التى يحتاجها لتحقيق هذا الهدف ، وكذلك أنت . يظن عدد كبير من المديرين أنه عن طريق تخفيض الموارد التى يستخدمها الفريق ، فإنهم يكسبون نقطة فى صالحهم ليدخروها للمستقبل - وإلى متى ستدخر ؟ للآخرة ؟ لا أظن ذلك ، عليك أن توفر أفضل الوسائل لفريق العمل الخاص بك ؛ لأن البخل على الفريق بالموارد يحرمه من فرصة التألق ، وأن يأخذ بيدك إلى المجد .

أعرف كثيرا من المديرين الذين يقولون : " يمكنهم العمل لسنوات قليلة قادمة باستخدام برنامج تشغيل ويندوز ٩٥ " وأسمع أيضًا : " أحاول أن أقتصد فيما يحتاجونه حتى لا يفلت زمام الأمور " .

أستحلفك بالله . وفر لفريقك أحسن - بل أفضل - شىء موجود ، ثم دعه يكمل عمله - والذى يتلخص فى تحسين صورتك .

القاعدة ١٦

إذا كان الفريق لديك فى حاجة إلى تكنولوجيا ، فوفرها لهم حتى لو تطلب الأمر منك جهدًا كبيرًا . وإذا كان الفريق فى حاجة إلى مزيد من الموظفين ، ولوازم ورقية ، وآلات أكبر وأحدث ، وأدوات ذات جودة أفضل فإن عليك توفير هذه الأشياء لهم ، مهما كان الشىء الذى يريدونه وذلك لإتمام العمل ببراعة أكثر ، وبصورة أسرع وأفضل ، وإنتاجية أكبر وأرخص . مهما كان هذا الشىء ـ عليك بتوفيره . وإذا تطلب الأمر منك نقاشا ، وجهدًا ، وتوسلاً ، ورجاء والضغط على الميزانية مرة أو مرتين ـ قم بذلك . وعليك أن تقوم بذلك من الآن . لأنه ببساطة لا يمكن أن تتوقع منهم: (أ) أن يعطوك أفضل ما عندهم (ب) أن يكون لديهم الدافع للنجاح ، إذا قصرت فى طلباتهم . وربما يتحدثون إلى أناس آخرين أنت تعرفهم: زملاء فى نفس المؤسسة ، أو أصدقاء فى مؤسسات أخرى . وسيشعرون بأنهم يحصلون على أقل القليل ، وسيستاءون لذلك ، ويستاءون منك ومن ثم تقل كفاءتهم فى العمل . ونتيجة لذلك ، ستفشل فى إظهار نتائج مبهرة ، ولهذا ـ وفر لهم أفضل ما باستطاعتك .

وفّر لفريقك أفضل ، بل الأفضل
فى كل ما هو متاح ، ثم
اتركه يقوم بعمله .

القاعدة ١٧

احتفل مع الفريق

" إذا كان الناس يأتون للعمل وهم سعداء . . . . وإذا كانوا يرتكبون أخطاء بحرية ودون خوف . . . . . . وإذا كانوا يشعرون بالمتعة . . . . ويركزون في الأشياء التي يقومون بها ، وليس مجرد إعداد التقارير وحضور الاجتماعات ـــ فاعلم أن لديك قادة في مكان ما" .

من كتاب Further Up The Organization ، تأليف روبرت تونسيد

إنني أجد مبررا لكي أكافئ العاملين لدىّ كل يوم بشيء بسيط ـ احتفال بسيط على نتيجة تم تحقيقها مهما كان ضآلة حجمها وتفاهتها . إذا فعلت ذلك ، سيصبح لديك فريق متحفز للنجاح ولديه عادة الاحتفال بكل إنجاز ، وهذا شيء في غاية الأهمية .

وما هي المكافآت ؟ أشياء صغيرة جدًا . صندوق من الكعك المحلي ، أو زيادة اللبن في القهوة سريعة التحضير . أو فرصة الخروج والجلوس في الشمس .

أحيانا أعلن أن اليوم هو يوم خاص لأننا حققنا هذه النتيجة أو تلك ، ثم أدعو الفريق لتناول الغداء بالخارج ، وأسمح لهم بالراحة لبعض الوقت ، وأعطيهم الفرصة بأن يقولوا أفضل ما لديهم من نكات ـ لا تقم بهذا كله في آن واحد .

القاعدة ١٧

وأعلن من حين لآخر عن قضاء يوم خاص حتى لو فشلنا فى الحصول على طلب شراء . إننى أكافئ على الأخطاء ، وعدم الإتقان ، والفشل ، والحوادث . ولكن ما السبب فى ذلك ؟ لأنهم بذلوا كل ما فى وسعهم ، وقدموا كل ما عندهم ، وتصببوا عرقا ، فلماذا لا أكافئهم ؟ إن الفشل لا يعنى أننا لم نبذل كل جهد ممكن ، إننى أكافئهم على المجهود المبذول . وأحتفل بكل الأشياء التى أحسنا القيام بها ، المجهود ، والكفاح ، والعزيمة ، وروح الفريق ؛ والنشاط وكذلك العمل بأمانة .

> لماذا لا أكافئهم ؟ إن الفشل
> لا يعنى أننا لم نبذل كل
> جهد ممكن .

لا تحتفل بالإنجازات الكبيرة فقط ، ولكن احتفل بالانتصارات الصغيرة كذلك ـ باحتفالات مبسطة بكل تأكيد ، ولكنها احتفالات على أى حال . مثل وجود فرصة للخروج وتناول فنجان من القهوة . وحقيبة من الكعك (أو التفاح إذا أرادوا) . وماذا يكلفك كل هذا ؟ مبلغ زهيد ، ولكن الشعور الدافئ الذى يخلفه ذلك يفوق أى تكلفة بكثير .

القاعدة ١٨

يجب أن تسجل كل ما تفعله أو تقوله

" لاحظ أفكارك ؛ لأنها تتحول إلى كلمات .
لاحظ كلماتك ، فهى تتحول إلى أفعال .
لاحظ أفعالك ؛ لأنها تتحول إلى عادات .
لاحظ عاداتك ؛ لأنها تصبح جزءًا من شخصيتك .
لاحظ شخصيتك ، حيث سيتوقف عليها مصيرك " .

فرانك أوتلو

ما الحاجة لكل هذا ؛ إلا إذا كنت تنوى أن ترتكب حماقة ما ؟ كلا ، على العكس تمامًا . فكلما كنت مديرًا أفضل ، زاد كم المعلومات التى تريد أن تتوافر لديك . ولكن لماذا ؟ يرجع ذلك لسببين :

أولهما ، الثبات على مبدأ واحد ، فأنت فى حاجة لأن تحتفظ بكل شىء لأنك ستضطر للمراجعة من حين لآخر . وسيبرز أمامك باستمرار السؤال : " كيف قمت بذلك فى المرة السابقة ؟ " ، فالفريق الذى تديره يريد منك أنت تكون ثابت المبدأ ولن تستطيع القيام بذلك إلا إذا تذكرت ما قمت به سالفا . فإذا كان "جيم" قد فاز بعقد كبير المرة السابقة وكافأته بغداء فاخر ثم قامت " تيرى " بإتمام صفقة مشابهة فاصطحبتها لتناول القهوة مع كعكة ، فسيؤدى ذلك الأمر إلى استيائها ولن تعطيك أفضل ما عندها من جهد المرة القادمة . ومن ثم عليك بكتابة الأشياء ثم مراجعتها مرة أخرى . وعلى نفس المنوال إذا أخبرت العميل " س " بأنه سيحصل على نفس الصفقة التى حصل عليها العميل " ص " ، ثم اكتشف هذا العميل عدم صدق ذلك ، فمن

القاعدة ١٨

المحتمل أن يحول نشاط تعامله إلى مكان آخر . ولذلك لابد أن تكون متسقا فى أفعالك .

وثانى هذه الأسباب ، أن يتوفر لديك الدليل . فعندما تكون مديرًا ناجحًا - مديرًا ناجحًا بحق - فإن ذلك قد يعرضك إلى الغيرة ، والسخط ، وعدم الثقة ، فالجميع ليسوا فى مثل صراحتك . فإذا كان فريقك يعطيك ١١٠٪ من المجهود بينما يؤدى فريق شخص آخر بما يعادل ٦٠٪ فقط ، وذلك لأنهم مديرون غير أكفاء ، سيفتح ذلك فرصة لأن يظنوا بأنك تخفى شيئاً ما بدلا من أن ينظروا إلى ضعف مهارات الإدارة لديهم . ومن المفيد أيضا أن تكون لديك القدرة على بيان من أين أتت المشروعات الناجحة وأنك تنفذ أى شىء تقوله .

لابد من اتخاذ القرارات ، وإرسال المذكرات ، وكتابة الرسائل الإلكترونية ، وتقديم التقارير . يتعين عليك عمل سجل لكل شىء . حيث يجب حفظ جميع الرسائل الإلكترونية : وهذه ليست مهمة شاقة لأن السعة التخزينية للحاسبات الآلية أصبحت هائلة هذه الأيام لدرجة أننا لو تخيلنا أن كل الرسائل الإلكترونية التى أرسلت تم تخزينها ، فلن تشغل إلا حيزاً ضيقاً للغاية .

> **كلما كنت مديرًا أفضل، زادت كمية المعلومات التى يتحتم عليك الاحتفاظ بها .**

القاعدة ١٩

كن حساساً فيما يتعلق بأى احتكاك

" وظيفتى تتميز بالأمان ، فليس هناك من يسعى إليها" .

جامع القمامة

إن إدارتك للفريق تعنى تعاملك مع بشر . وأحيانا يفكر كل منهم فى مضايقة الآخر ، ما السبب ؟ لا أحد يعلم . إنهم يفعلون ذلك وحسب فكل منهم يتعدى على مكان الآخر ، ويخطف كل منهم بسكويت زميله ، ويحتل كل منهم المكان الذى يضع الآخر فيه سيارته ، من الذى بدأ هذا ؟ لا أحد يعلم . هل ستسمح باستمرار ذلك ؟ لا يمكن أبدا . عليك أن تقضى على ذلك فى مهده ، وعليك أن تكون فى منتهى الحساسية تجاه الاحتكاك قبل أن يبدأ تقريبًا ـ وأن تفعل شيئاً حيال ذلك ، وليس هناك داعٍ لأن تترك هذا الأمر يستمر ليوم واحد أكثر مما يجب . ولكن لكى تكون قادرا على القيام بذلك فلابد أن تكون فى منتهى اليقظة . ولابد أن تعرف فريقك تمام المعرفة حتى يتسنى لك تحديد العلامات التحذيرية الأولى لذلك .

إذا لم تنه هذا الموضوع فى بدايته ، فسيتحول إلى مارد كبير . وسيتحول الأمر من مجرد انتقاد بسيط إلى حرب واسعة النطاق ، يشترك فيها كل أعضاء الفريق .

ما الذى يجب أن تحذر منه ؟ حالات الصمت عندما لا يجب أن تسود ، والشكاوى الغريبة على شاكلة : " أرجو من الله أن يكف كلير عن الثرثرة فى أذنى " . وحالات التذمر وذكر الآخرين بما يكرهون .

القاعدة ١٩

والمنافسة الشديدة عندما لا تكون هناك ضرورة لذلك ، والظهور المفاجئ للحواجز الفاصلة ، مثل وضع أصيص النبات ليفصل بين المكاتب . أو وضع كتب أو أجهزة الحاسب على المكاتب لاستخدامها كفواصل بين أعضاء الفريق . وتجاهل أشخاص بأعينهم من الدعوة إلى المناسبات الاجتماعية . وعدم إشراكهم فى روح الدعابة التى تحدث بالمكتب .

أعرف أنك تعلم عن هذا الأمور مثلى تماماً وعليك أن تفتح عينيك وترهف سمعك ، والسر هو وضع نهاية لهذا الأمر قبل أن يتفاقم . ولذا يجب أن تقوم بدور الدبلوماسي ، والأب ، والسياسى ، والحكم . ولايجب أن يلحظ أحد أنك تنحاز لفئة معينة . يجب أن يراك الآخرون كشخص يتخذ إجراءات سريعة وحاسمة ، وأن توضح للجميع أن الخصام والشجار لن يتم التهاون معهما . عليك باستدعائهم . والتحاور معهم . والفصل بينهم . وإبعادهم عن بعض . عليك أن تجعل أفراد الفريق يعملون معًا كمجموعة من الشركاء . وأمامك الكثير من الأشياء التى يمكنك القيام بها ، وإننى على يقين بأنك ستختار الأنسب فى الوقت المناسب للموقف المناسب .

لايجب أن يلحظ أحد أنك تنحاز لفئة معينة ، ويجب أن ينظر إليك الآخرون كشخص يتخذ إجراءات سريعة .

يجب عليك توفير الجو الملائم

"إن المجاملات مهما كانت بسيطة تترك أعمق الأثر فى القلب الذى يقدر ويعترف بالجميل" .

هنرى كلاي ، أحد السياسيين الأمريكان فى القرن التاسع عشر

إن توفير الجو الملائم ليس عملية سهلة فقط ولكنها ضرورة حتمية . لأنه إذا كان فريق العمل لديك يراك متجهمًا ويائسًا ومكتئباً وفظاً - فإن ذلك سينعكس عليهم وعلى عملهم ، والطريقة التى يتعاملون بها مع العملاء والأصدقاء ، وعلاقتهم مع بعضهم البعض ، وكذلك وهو الأهم على الطريقة التى يعملون بها معك ومن أجلك .

لن يكلفك الأمر شيئا أن تقول صباح الخير بأدب وأن تقصد ذلك . وليس من الرتابة أن تتأكد أن الجميع قد تناول القهوة أو الشاى فى الاجتماع ، ولن يستغرق الأمر أكثر من ثانية لكى تسأل : " كيف حالك اليوم ؟ " إن القواعد الأساسية لأى مكان عمل هى :

- الأدب
- الود
- العطف

نعم ، لقد مر علينا جميعا رؤساء عمل كانوا يصرخون ويتميزون بالوقاحة والعدوانية ، ولكن ، هؤلاء مثل الديناصورات مصيرهم الانقراض ولا يجب أن نسمح بأن يعرقلوا خطانا . فمن حق فريق العمل أن يجد :

القاعدة ٢٠

- الاحترام
- السلوك الحضارى
- الكرامة

> إنك بدونهم لا تمثل شيئاً .
> وبهم تكون فريقاً .

إذا لم تستطع أن تمنحهم هذه الأشياء الثلاثة فلا ينبغى أن تكون مديرًا ، ولكنى على يقين بأنك تستطيع ذلك . فتوفير الجو الملائم أمر هين ، ومن صميم عملك ومسئوليتك أن تكون مرحاً ومراعياً لمشاعر الآخرين ومهذباً ومعيناً لهم ، فالأشخاص الذين يعملون معك هم أهم الأصول بالنسبة لك ـــ فهم أدواتك ، وسلاحك لتحقيق إنجاز كبير ، إنك بدونهم لا تمثل شيئا . وبهم تكون فريقا . ومن ثم عليك أن تحسن التعامل معهم وألا تسىء إليهم . اهتم بهم وبحياتهم بكل إخلاص . وإذا لم يكن لديك الوقت لذلك ـــ تحيّن الفرصة لذلك عندما يسنح لك الوقت .

أعتقد أن الكلمة التى أبحث عنها هى " الكياسة " . أعرف أنها مفهوم قديم ، ولكن هذه الصفة هى التى تحرك الجبال ، وتنفتح لها الأبواب الموصدة ، ويقوم العمال بسببها بالعمل فى أوقات كانوا يرفضونها بشكل طبيعى .

القاعدة ٢١

يجب عليك أن تشجع الولاء وروح الفريق

" يمكنك دائمًا أن تجد مبررات كثيرة للعمل ، فهناك أكثر من أمر يجب القيام به ، ولكن عندما لا يأخذ الفريق وقتاً للراحة ، يصبح غير منتج ، ولا تظهر السعادة على وجوه أعضائه ، وهذا سيؤثر بدوره على الروح المعنوية لكل من حولك" .

كاريسا بيانتشي ، مسئول استراتيجى كبير
بوكالة تى . بى . دبليو . إيه / شيات / داى الدعائية

إذا كنتم تعملون معا ، فإن ذلك سيتيح الفرصة لأن ترى فريقك أكثر من رؤيتك لأسرتك . ويراك الفريق أكثر مما يرون أسرهم . فإذا كان الحال كذلك ، فمن الأفضل لكم جميعا أن تسود بينكم العلاقة الطيبة . لستم مضطرين لأن تحبوا بعضكم البعض ولكن من الضرورى أن تكونوا أسرة واحدة . وأفضل وسيلة لذلك هى أن تحملهم على الولاء وأن تشجع على وجود روح الفريق ، أى ينبغى عليك أن تكون مسئولا عن هذه الأسرة بوصفك المدير .

القاعدة ٢١

إنك كمدير ترى فريق عملك أكثر مما ترى أسرتك .

يجب أن تلقى الاحترام والتوقير ، وأن تكون محل ثقة وأن يعتمد عليك الجميع . ويا لها مهمة عسيرة ! هل تستطيع القيام بكل هذا ؟ من المؤكد أنك تستطيع . كل ما تحتاج القيام به هو أن:

- تكافئهم .
- تثنى عليهم .
- تكون رحيما بهم .
- تثق فيهم .
- تكون مصدر الإلهام لهم .
- تقودهم .
- تحفزهم .
- تنميهم .
- تهتم بهم بصدق .

القاعدة ٢١

هذه هي نوعية الأشياء التي يسهل قولها عن تنفيذها ، ولديك الرغبة أن تنظر بسرعة في هذه القائمة وتقول : " نعم ، نعم ، إنني أفعل هذا " . تمهل لدقيقة وفكر في كل نقطة على حدة . هل تقوم بذلك حقًا ؟ هل يمكنك أن تؤدي ذلك بشكل أفضل ؟ هل أنت على يقين بأنك لا تظن أنك تقوم بها ، أم أنك فقط لا تؤديها على الوجه الأكمل ؟ فهناك فرق كبير بين ما يظن الناس أنهم يفعلونه وما يفعلونه حقاً ، وعليك أن تجد شخصًا تطرح عليه الأسئلة من قبيل استرجاع الماضي . والمرشح الأمثل لذلك الدور هو أحد أعضاء فريقك - وإذا لم تجد ، فحاول مع شخص يراك مع فريقك ، ماذا يقول عما تفعل ؟

لقد دخلت ذات مرة في منافسة مع شركة أخرى وكانت إحدى عضوات الفريق المنافس خطيبة لأحد أعضاء فريقي - ويدعى " جون " . وقد أخبرت "جون" عن كل خطط رئيسها في العمل ، وحساباته ، ونتائجه ، وترقياته المستقبلية ، إلخ . . . واستطعت أن أهزمه كل مرة . ولكن لماذا لم تنقل كل ما يتعلق بي لرئيسها في العمل ، حيث إنها كانت تناقش تفاصيل العمل مع " جون " ؟ لأنها لا تحب هذا المدير . وكان ذلك خطأه هو ، حيث كان فظا مع فريق العمل لديه ، ومتسلطاً ، ولم يكن متعاوناً أو رحيمًا معهم . هل كنت مديراً ليناً ضعيفاً ؟ مستحيل . لقد كنت صارماً وحازماً في العمل ولكنني كنت أتعامل مع الفريق بكل احترام . ولم أكن مضطرا لأن أبذل جهدا أكبر لأن المنافس كان يرتكب من الأخطاء ما يجمل صورتي أمام الجميع .

القاعدة ٢٢

ناضل من أجل فريقك

" إنها مهمة صعبة والطريقة الوحيدة للنجاح هى أن نعمل جميعًا كفريق ، وهذا يعنى أن تنفذوا كل ما آمركم به" .

الممثل مايكل كين . من فيلم The Italian Job

أحيانًا ستجد نفسك تناضل من أجل توفير مزيد من الموارد ، والعاملين ، ومبالغ مالية أكبر ، ومكاتب أكبر وأفضل ، ومرافق أفضل ، ومواعيد عمل أكثر ليونة ، ومكافآت أكبر ، مهما كلفك هذا حتى يكون فريق العمل لديك سعيدًا وراضيًا ، وهذا معناه أن تتحلى بقدر كبير من الثقة بالنفس ؛ لأن هذا سيتطلب منك الذهاب لصاحب العمل وتسأله ذلك واثقاً بأن فريقك هو الأفضل ، ويستحق أفضل الأشياء ، ويحتاج للأفضل ، وأنه سيستمر فى إعطاء أفضل ما عنده من جهد إذا حصل على أفضل الأشياء ولا تخرج حتى يوافق على تقديم الأفضل لفريقك .

ويجب أن تكون لديك القدرة على إثبات ذلك . أعنى أنه يجب أن يكون لديك فريق قادر على تحقيق نتائج عظيمة ، وأن تكون مديرا يتميز بالذكاء ، وهذا هو السبب الذى يجعل كثيرا من المديرين لا يناضلون من أجل الفرق التى يديرونها ، لا ؛ لأنهم يظنون أن الفريق لا يستحق هذا ولكن تنقصهم الثقة فى أنفسهم لكى يطلبوا هذا ، حيث يخافون من تبرير مطالبهم وهذا ما لا يستطيعون القيام به .

القاعدة ٢٢

عليك أولا بناء الفريق ، ثم كوّن قضيتك ، ثم تقدم لتطلب الأفضل والأكبر ، وعليك أن تكون قادرا على تبرير طلباتك - معذرة ، طلباتك المهذبة ، ويبقى من الأفضل أن يكون لديك الأرقام التى تمكنك من تبرير ما تطلب .

إذا لم تحصل على ما تريد ، فلا تظهر الغضب - فقط تساءل : " ماذا يجب عليّ أن أفعل حتى أحصل على هذه الموارد ؟ " وإذا كان الجواب : " قم بزيادة الإنتاج بنسبة١٠٪ " حينها ستكون قد ملكتهم . وكل ما يجب عليك عمله هو تقديم هذه النتائج وسوف تحصل على ما أردت ، إن النضال من أجل الفريق معناه أن تحث الفريق لكى يناضل من أجل نفسه .

> عليك أولا بناء الفريق ، كوّن قضيتك ، ثم تقدم لتطلب الأفضل والأكبر.

القاعدة ٢٣

ثق فى فريقك ، وأظهر هذه الثقة

" من الأفضل للإنسان أن يتعرض للخداع بدلاً من أن تنعدم لديه الثقة بالآخرين " .

صامويل جونسون

أعتقد أن لديك حاسبا آليًا ، أليس كذلك؟ وقد يتعطل هذا الحاسوب من حين لآخر ـ وهذا أمر وارد ، ولديك سيارة . وقد تتعطل هذه السيارة من حين لآخر ، حتى لو كان ذلك بسبب ثقب فى الإطار ـ وهذا أمر وارد أيضًا . ورغم ذلك فإنك لا تنظر لهذه الأشياء بأى ارتياب ، أو تتوقع منها أن تخذلك ، عندما تظهر عليها علامات الأعطال ، هل تفعل ذلك ؟ بالطبع لا . وبناء على ذلك ، يجب عليك أن تكف عن معاملة فريقك وكأنهم أدوات لإتمام مهمة ما . وسيتعطلون ، ويفشلون ، أو ما شابه ذلك ، من حين لآخر ولكننا نقبل هذا النقص الذى فيهم ـ القاعدة ١١ ـ ونحن نسمح لهم بأن يرتكبوا أخطاء ـ القاعدة ١٠ ـ وأن نقبل بأننا لا نديرهم وإنما ندير العمليات التى يقومون بها فقط .

إذا أردت أن تحول ذلك إلى نوع من الثقة فعليك أن تظهر لهم أنك تثق بهم ، فالثقة لا يجب أن تكون موجودة فقط ولكن يجب أن تظهرها أيضًا بأن تتركهم يكملون العمل معتمدين على أنفسهم .

إنك تظهر لهم أنك تثق بهم عن طريق أن تنأى بنفسك بعيدًا عنهم ، وتتركهم يكملون العمل بأنفسهم ، توقف عن متابعة ما بأيديهم ، والمراجعة بعد مرور لحظات قليلة ، والنظر لأعلى بغضب عندما

القاعدة ٢٣

يتحركون أو يسعلون أو ينهضون من أماكنهم . عليك أن تسترخى وتتركهم ينهون العمل بأنفسهم . ويمكنك أن تطلب منهم تقريرا فى نهاية اليوم أو الأسبوع وشجعهم بأن يأتوا إليك لمناقشة أى مشكلة . يجب أن تظهر لهم بأنك تثق بأنهم قادرون على إتمام المهمة ، وأنك موجود دائما عندما يحتاجون إلى أى مساعدة أو توجيه .

> أظهر لهم أنك تثق بهم بأن تنأى بنفسك بعيدا عنهم، وتتركهم يكملون العمل بأنفسهم .

ولكن كأنى أسمعك تقول : " ماذا لو لم أكن أثق فى أعضاء الفريق حقا ؟ وكيف سيكون الحال عندما أعلم أنهم كسالي ، لا يحسنون شيئاً ، ولا يفهمون معنى الحرية ؟ " ولكنى أقول لك : فريق مَن هذا ؟ من الذى عينهم ودربهم ، واحتفظ بهذه المجموعة من الكسالى ؟

أعتذر عن جرأتى ، ولكن أحياناً يتحتم علينا أن نواجه الحقيقة ، إذا كنت لا تثق فى الفريق الذى تديره ، فعليك مراجعة مهاراتك الإدارية وأن تواصل القراءة . إن قائد الفريق المحنك (أقصدك أنت) يمتلك فريق عمل يسير وفق أوامره . وإذا كان هناك عيب فى هذا الفريق ، فوقتها يجب أن يتم تغيير القيادة ـ ولن يكون أنت هذا الشخص . وإذا كان الفريق على صواب ، فإنه يمكنك أن تعطيهم الثقة ، أما إذا استحالت الثقة فى فريق العمل(هل أنت على ثقة من ذلك ؟) فلا مفر من تغيير هذا الفريق .

القاعدة ٢٤

احترم الفروق الفردية

" إننا مكرسون لتشجيع ثقافة الاحترام ، التى تقدر التنوع ، وتعزز احترام الحقوق والفروق الفردية لدى الآخرين" .

مبادئ مدرسة الأمير إدوارد

إن لدى أطفالاً كثيرين أتوقع منهم أن يعملوا كفريق ، ولكن لدىّ أيضًا الفطنة التى تمكننى من إدراك أنهم يختلفون عن بعضهم تمامًا وأنه إذا حاولت أن أعاملهم بالمثل ، وأن أطبق عليهم نفس القواعد ـ باستثناء قواعد الانضباط ـ فلن أحصل إلا على تمرد ، أو فوضى ، فأحدهم ـ أنا لا أذكر أسماء هنا ولكنهم سيعرفون من أقصد ـ لا يمكن أن أطلب منه الإسراع ، فى أى وقت كان ، ولا بأى وسيلة . لأننى إذا دفعته إلى الأمام ، فسيتشبث بقدميه فى الأرض ولن يتحرك . لا بد من إغرائه ، واستمالته ، وإغوائه بأن يكون أكثر سرعة ، ولكن لدى ابنًا آخر لابد من إبطائه على الدوام . وعلى أن أحترم ـ وأن أتصرف بناء على ـ الفروق الفردية ، ويجب علىّ ببساطة أن أراعى ذلك .

إن فريقك يشبه هذا المثال . يمكنك أن تطلب من بعضهم الإسراع ولا تستطيع طلب ذلك من آخرين ، بعضهم لابد من إبطاء أدائه بينما يتعين عليك أن تسرع من أداء آخرين ، بعضهم يأتى إلى العمل بابتسامة جميلة ، وآخرون من الأفضل عدم التعامل معهم فى الصباح ، وبعضهم يحسن التعامل مع التكنولوجيا بصورة مذهلة بينما لا يجيد ذلك آخرون ، عليك مراجعة ما قاله " بلبن " فى القاعدة ٢ وأن ترى كيف أن كل عضو فى الفريق لديه شىء مختلف يقدمه للفريق ـ وأن هذا الاختلاف هو ما يحقق التميز لفريقك .

القاعدة ٢٤

بالنسبة لأبنائى ، إذا احتجت إتمام عمل بسرعة فإننى أعرف من أستدعى لذلك ، وإذا أردت شخصًا أبطأ ، وأكثر منهجية فى التعامل فإننى أختار ابناً آخر .

لا يجب عليك أن تدع شخصًا يفلت من العقاب على شىء ما بحجة أنه مختلف ـ التزم بتنفيذ قواعد الانضباط ـ لأن ذلك ينطبق أكثر على الطريقة التى تتعامل بها مع الفروق الفردية ، والطريقة التى تختار بها المهام ، وكذلك الطريقة التى تتوقع أن تتم بها هذه المهام . فكلنا مختلفون ، والحمد لله على ذلك ـ فلو امتلأ العالم بأشخاص مثلى ، أعلم أنه سيكون عالماً شنيعاً ـ وأن هذه الفروق الفردية هى ما تجعل فريقاً عظيماً يعمل كمنظومة واحدة عالية الكفاءة .

لنفترض أنك تدير فريقاً للمبيعات ، وكان معظم أفراده يتميزون بالأناقة الشديدة ولديهم لسان طلق (مثلك تمامًا) ، ولكن أحدهم يفضل الملابس العادية ويميل للثرثرة أكثر مع العملاء ، إياك ألا تعتبره جزءا من الفريق ـ عليك أن تقيمه من خلال النتائج التى يحققها ، إذا كان يحقق أهدافه ويحبه العملاء ، إذن ليحيا الاختلاف .

> إن هذه الفروق الفردية هى ما يجعل فريقاً عظيمًا يعمل كمنظومة واحدة عالية الكفاءة .

القاعدة ٢٥

أصغ جيداً لأفكار الآخرين

" استمع جيدًا للآخرين ، فمعظم الناس لا ينصتون لغيرهم . . . " .

إرنست همنجواي

إذا كنت تظن بأنك تعلم كل شيء ، فالأرجح أنك ستكون مشغولاً بالاستماع إلى نفسك ومدى عظمتك لدرجة أنه لن يتبقى لديك وقت تنصت فيه لأى شخص آخر ، ولكنى أعلم بأنك لست هذا الشخص . فكل إنسان ، مهما كانت وضاعة مركزه أو مهمته ، لديه ما يقدمه لك . ولذلك جرب الكلام مع عامل المصعد ، ومع حارس مرآب السيارات ، وعمال المقصف والنظافة ، تحدث مع أى شخص وكل شخص ، والأهم هو أن تجيد الإنصات لأعضاء فريقك ، فهم الأفراد الذين لديهم معلومات لا تتوفر للآخرين وهم من يعملون مع الموارد والمنتجات ، وهم دائماً فى خط المواجهة ، وربما يكون لديهم أفكار جيدة للغاية وأنت لست بحاجة لأن تستشيرهم فى كل صغيرة ولكن فى الأشياء المهمة . . . . . تحدث إليهم . واحصل على آرائهم النقدية ، وأفكارهم ، وإبداعاتهم .

> تحدث إليهم ، واحصل على آرائهم النقدية ، وأفكارهم ، وإبداعاتهم .

القاعدة ٢٥

من الواضح أن عليك أن تتوخى الحذر لكى تؤكد أنه على الرغم من إنصاتك إليهم فأنت من يتحمل المسئولية ، عليك أن تنصت ولكن ذلك لا يعنى أن تعمل بكل أفكارهم . وعليك أن تتخلص من الشعور بأنك مطالب بتنفيذ كل مقترحاتهم . وهنا تكمن مشكلة كبيرة . استمع ، وافهم جيدا ، ثم خذ قرارك بناء على ما سمعت ، وعلى خبرتك وأفكارك وكل ما هو عملى ، ليس من المفيد أن تسمع ثم لا تعمل بأفكارهم ومن ثم فسوف يشعرون بالاكتئاب ــ " ما فائدة أن أخبر رئيسى فى العمل بأفكارى ، ولا يعمل بناء عليها أبداً " .

عليك أن تصغي إليهم دون أن توحى إليهم بأنك سوف تطبق أفكارهم ، وهكذا لا يصيبهم اليأس عندما تقوم بشىء مختلف تمامًا . ولكن يمكنك أن تجعلهم يظنون أن أفكارهم موجودة فى استراتيجيتك العامة .

من الناحية الواقعية ، كل عضو فى فريق عمل قابلته يوماً ما كان بإمكانه أن يخبر المدير بشىء مفيد فيما يتعلق بالخطأ الموجود بالشركة أو بفريق العمل ، أو كيفية عمل شىء بطريقة أفضل ، إذا كنت منفتحًا على هذه الأفكار ، عليك أن تطرح الأسئلة ، ثم تنصت دون تحيز لأحد (أو مقاطعتهم فى الحديث) ستنتقل على الفور إلى فئة مختلفة عن معظم المديرين .

القاعدة ٢٦

وفّق أسلوبك مع كل عضو فى الفريق

" أنت شخص فريد ، ولديك مهارات معينة تتفق مع أهداف الشركة وجذبت قادة هذه الشركة لأن يستقدموك للعمل لديهم ، ولديك أيضا أسلوب فى العمل مع الآخرين وهو ما أصبح نمطًا أساسيًا فى حياتك ، إذا كان أسلوبك فى القيام بالمهام يحقق متطلبات المؤسسة وأعضائها ، فسيكتب لك النجاح" .

ستيفن راف ، رئيس شركة رابورت للاتصالات

إن تغيير أسلوبك لا يعنى أن عليك أن تتلون كالحرباء ، ولكن معناه أن تكون حساسا تجاه الصفات المميزة لفريقك والعمل بناء عليها . فمن الممكن أن يكون لديك أفراد انبساطيون يحبون أن يمدحوا على الملأ ، ومن الممكن أن يكون لديك أفراد أكثر هدوءًا وانطوائية ويموتون خجلاً إذا مدحوا أمام الجميع ويفضلون أن يمدحوا على أعمالهم بصورة فردية وسرية ، ومن هنا نلحظ ، أنك قد غيرت أسلوب معاملتك دون أن تغير جلدك ، أو آراءك أو شخصيتك .

يجب أن تكون حساسًا تجاه الصفات المميزة لفريقك والعمل بناء عليها .

القاعدة ٢٦

إن لدى عضوة فى فريق العمل ، رائعة جدا ، تقوم بعملها بشكل ممتاز ، ولكنها ترفض تماما أن تمدح ومن الممكن أن تفعل أى شيء لتتفادى ذلك . وتكره الحديث عن نفسها بأى شكل من الأشكال ـ وهو ما يشبه تقريبا الخوف المرضى . وهكذا يجب علىّ أن أغير أسلوب تعاملى معها بشكل ملحوظ عند تقديم الشكر لها ؛ لأنها لو اشتمت حقيقة أننى أفكر فى مدحها فستصبح بالغة الحساسية ويتملكها رعب شديد . ولدى أيضا عضو آخر فى الفريق يقوم بتحيتى كل صباح بابتسامة كبيرة قائلاً : " ما رأيك فى أدائى أيها المدير ؟ " كما أنه يحب الكلام عن نفسه ويحب أن يمدح كل يوم ـ إذا أعطيته الفرصة لذلك . يقوم كل من هذين الفردين سابقى الذكر بعملهما على أكمل وجه ـ وما كانا ليبقيا فى وظيفتهما لولا ذلك ـ ولكن كلا منهما يحتاج إلى تعامل مختلف عن الآخر ، وفى الحقيقة أحتاج إلى كليهما لمواصلة الأداء الجيد فى العمل . ولكن على أن أعاملهما بطريقة مختلفة لكى أحصل على أفضل أداء لديهما .

وعلى نفس المنوال ، يحب بعض الناس أن يتركوا بمفردهم ، لكى يبتكروا الأفكار ويقوموا بأداء المهام ، وسيأتون إليك ويخبرونك إذا أرادوا المساعدة (أشخاص أذكياء لديهم دافع داخلى) وهناك آخرون يحتاجون إليك لتوجههم فى أعمالهم وأن تسند إليهم مهام معينة يقومون بها . ومن ثم لا تبالغ فى التدخل الإدارى مع الصنف المذكور أولا ـ لأنهم سيعارضون ذلك ويصيبهم الضجر(ومن الممكن أن يتركوا العمل) . وبالمثل لا تقلل من تدخلك الإدارى والتوجيهى مع الصنف المذكور ثانية حتى لا يصيبهم التوتر بسبب نقص فى نظام العمل ومن ثم لا يعملون بجد . فكر فى كل فرد على حدة ، فكر فيما يحتاجون إليه وما الشىء الذى يحفزهم ، ثم وفق نظام إدارتك حسب ذلك .

القاعدة ٢٧

دعهم يعتقدوا أنهم يعرفون أكثر منك (حتى لو لم يكن ذلك صحيحًا)

" بالطبع ، لا أبدو مشغولاً ، فلقد قمت بالعمل بشكل صحيح من قبل " .

ملصق إعلانات

هذه القاعدة في منتهى السهولة ولكن عددًا قليلاً جداً من المديرين هم الذين يستخدمونها . وما السبب في عدم استخدامهم لها؟ إنها تجعل أفراد الفريق يشعرون بالتميز والأهمية . وكل ما عليك عمله هو أن تقول لفريق العمل : " أنتم تعلمون بهذا الشأن ، فما رأيكم؟" والمبادئ الرئيسية لهذه القاعدة هي :

- أن تطلب رأيهم .
- أن تحصل على ما لديهم من أفكار ووجهات نظر .
- أن تعطيهم مسئولية أكبر من ذي قبل ـ وسيدهشك أن الأفراد يقبلون التحدي على الدوام .
- أن تناقش الموضوعات والأخبار المهمة معهم .
- أن تشجع تعليقاتهم بناء على ما لديهم من معلومات .
- ألا تتصرف معهم على أنهم مجرد " عمال " .

القاعدة ٢٧

حتى إذا كنت تعرف أن معلوماتك عن الموضوع أكثر منهم - إلا أنه يتحتم عليك القيام بذلك ؛ لأنهم سيشعرون بتحسن وبالتالى يتحسن أداؤهم . ويتعلمون من المناقشة معك . ومن الممكن أن تتعلم أنت من المناقشة معهم .

وأثناء تنفيذك لكل هذا ، أشركهم فى الأهداف العامة لمشروعك حتى لا يشعروا بأنهم محصورون فى قسم معين . فيجب عليك أن تشعرهم بأهمية دورهم فى الخطة العامة للشركة ، وكيف أن إسهامهم ذو قيمة وذو عون كبير وكيف أنه كان سيحدث تخبط فى المهمة ككل لولا مجهوداتهم . وعاملهم كما لو أنك تتعامل مع عميل مهم وأنت تعرض عليه الأشياء . وأعلمهم بأسرار صناعتك : " إننا نقوم باستخدام طبقات XP٨ الحديثة على شرائح السيليكون التى نصنعها ، وذلك على عكس " ماثرز و كرولي" اللذين مازالا يستخدمان XP٥ ، ولكنى أظن أنكم تعلمون هذه المعلومة على أى حال ؛ ولكن عليكم ألا تفشوا هذا السر لأنه هو ما يحقق لنا الأفضلية عليهم وكذلك سبب حصولنا على هذا التعاقد الكبير مع شركة ديفيلا فى العام الماضى " .

يجب أن تزودهم بالمعلومات التى تتعلق بالتطورات فى الصناعة - وربما يجب أن تستخرج لهم اشتراكات فى مجلات الأخبار والصحف الدورية المتعلقة بالتطورات التكنولوجية فى الصناعة ، وكل ما شابه ذلك - حتى يظنوا أنك تفترض أنهم مهتمون ، ومطلعون ، ويعلمون أكثر مما تعلم ، وهذا سيشجعهم على مواصلة التعلم والرغبة فى زيادة معلوماتهم .

وهذا سيشجعهم على مواصلة التعلم
والرغبة فى زيادة معلوماتهم .

القاعدة ٢٨

لا يجب أن يكون لك الرأى الحاسم على الدوام

" يجب على كل فرد أن ينصت وأن يتمهل فى الكلام وألا يكون سريع الغضب" .

حكمة صينية قديمة

أعلم أنك صاحب العمل ، المدير ـ وعلى قدر من الكفاءة ـ ولكن ذلك لا يعنى أن تكون لك الكلمة الأخيرة دائمًا ؛ لأن فريق العمل ليس مجموعة من الصبية فى ساحة اللعب .

إذا كان أفراد الفريق يختلفون معك علانية ، فمن الممكن أن يرجع ذلك لسببين : أولهما ، أنهم مفرطون فى الثقة لدرجة تؤهلهم للدخول فى جدال (فى هذه الحالة عليك أن تحترم ذلك) والسبب الثانى هو أنهم مشاكسون وأنك لا تستطيع فرض الانضباط الذى يوقفهم عند حدودهم ، وربما يكون ذلك تحذيرا بأن هناك خطأ ما أو أن الأمور ليست على ما يرام ـ وأنت من يستطيع الحكم على ذلك .

فإذا كانوا مشاكسين وهناك قضية انضباط ، فعليك التعامل مع ذلك بشكل منفرد ، وإلا ، عليك أن تضع فى الحسبان أن فريق العاملين هم أشخاص على قدر من النضج . وعليك أن تعطيهم مساحة لأن يشعروا بأنهم بشر وهذا يعنى أنهم سيختلفون معك أحيانا ويجادلون ويغضبون . وهذه بادرة صحية فى فريق جيد يعبر فيه كل شخص عن

القاعدة ٢٨

رأيـه بوضـوح ولايشعر فيه أحد باستياء ، ومن الواضح أن ذلك الوضع لا يمكن أن يسرى فى فريق سيئ .

ليس هـناك مـبرر دائمـا لأن تكـون لـك الكلمـة الأخـيرة أو أن تكـون الـصائب فـى رأيـك علـى الـدوام أو أن تصحح للعاملين فى كل صغيرة وكـبيرة بـشكل مـستمر . فـى بعـض الأحـيان ، سـواء كانوا صائبين أو مخطـئين ، مـن الأفـضل أن تـترك الأمـور تسير . وعليك أن تفرق بين الأمـور المهمـة التـى تحتم أن يكون رأيك فيها هو السائد والأشياء التى لا يهم فيها ذلك .

القاعدة ٢٩

يجب عليك أن تفهم أدوار الآخرين

" تكمن المشكلة في أننا لا ندرب العمال على رؤية الصورة الكبرى . وفي هذا الصدد ، تتعلق الصورة الكبرى بما يقوم به الآخرون ، والخبرات المختلفة ، وعلاقة وظائف العمال بعضها ببعض" .

من كتاب The Complete Idiot's Guide to Dealing with Difficult Employees ، تأليف روبرت باكال

كنت أعتقد أنه لكي أكون مديرًا ناجحًا فإنه يتحتم عليّ أن أكون قادرًا على القيام ، ليس بوظيفتي فحسب - الإدارة - ولكن بوظائف الآخرين أيضا . وكنت أظن في قرارة نفسي ، أنه يجب علي أن أكون بمثل كفاءة الآخرين في أداء هذه الوظائف - إن لم يكن أفضل . ومن ثم تخيلت أنه إذا كانت هناك حالة طوارئ فإنه يمكنني أن أنهض بالقسم الأعظم من العمل بحيث تسير الأمور على أحسن حال . أعلم أنك قد توصلت إلى إجابة السؤال قبل أن أطرحه وهو : إذا توليت أعمال الآخرين ، فمن يقوم بمهام عملي ؟

الإجابة ، بكل تأكيد: لا أحد .

السر في هذا الأمر يكمن في أن يكون لديك فهم عملي بمتطلبات كل الوظائف ولكن عليك أن تدرك أنه لا يتحتم عليك أن تكون قادرا على القيام بهذه الوظائف من الناحية العملية ، أعلم أنه يجب عليك المساندة وقت حدوث أزمة ، ولكن لست أنت الذى يقوم بالعمل . ذلك لأن أفضل مكان تؤدى فيه هو حيث أنت الآن - الإدارة . ولكى تفهم

القاعدة ٢٩

دورًا ما ، فأفضل سبيل لذلك هو أن تعلم ما هى المشكلات التى يحلها وكيف يعمل هذا الدور . ولكن لست فى حاجة لأن تكون قادرا على القيام بهذا الدور كما يفعل أحد أعضاء فريقك ـ لأنك تدفع لهم أجرا للقيام بذلك . وهذا ما يشبه أن يكون لديك كلاب حراسة وتقوم أنت بالنباح ، عليك أن تعلم ما هى الوظيفة التى يقوم بها كلب الحراسة ، ولكن ليس لزاما عليك أن تطوف المكان لتعض اللصوص حتى تفهم هذا الدور .

لست فى حاجة لأن تكون قادرًا على القيام بمهام أعضاء فريقك ـ لأنك تدفع لهم أجرا للقيام بتلك الأدوار .

سيأتى الحين الذى تعين فيه شخصا ما للقيام بوظيفة تخصصية لا تعرف عنها الكثير . ربما تكون مديرا لإحدى محطات الطاقة النووية ولكن لست فى حاجة لأن تعرف كيفية حساب فترة تخزين البلوتونيوم . ولكن يجب أن يكون لديك العلم بأنك عينت شخصا ما يمكنه القيام بهذه الوظيفة من أجلك .

ومن المهم أيضا بالنسبة لفريق عملك أن يكون لديهم دراية بما يقوم به الآخرون ، حيث يساعد هذا بكل تأكيد على خلق روح الفريق وكذلك نوع من الولاء .

القاعدة ٣٠

تأكد من أن أعضاء الفريق يعلمون تمامًا ما الذى تتوقعه منهم

" من اليسير أن تخبر فريق عملك بما تريد منهم القيام به حتى يمكنهم مواصلة العمل . ولكن للأسف ، فى معظم الأحيان يُطلب من فريق العمل مواصلة العمل دون أن يعلموا ما هو متوقع منهم . فهم يخرجون من الاجتماعات الموسعة بالكثير من التصريحات وهم يتساءلون ما هى علاقة هذه التصريحات بما يقومون به " .

كريس إدجلو ، سندانس للاستشارات الإدارية

من السهل أن تسلم شخصا مهام وظيفة معينة ثم تسترخى فى مكتبك وتطلب منه القيام بالعمل ، لكن المشكلة تكمن فى أن ذلك سيولد الكثير من الحيرة لدى الموظفين ويتسبب فى إهدار الكثير من الوقت ،

> من الأفضل أن تعلمهم من البداية ما الذى تنتظره منهم .

القاعدة ٣٠

فمن الأفضل أن تعلمهم من البداية ما الذى تنتظره منهم . لكن ما هو المتوقع منهم ؟ إنه أمر أكبر بكثير من الوظيفة ذاتها وعليك أن تفكر فى دور كل فرد وما هو متوقع من هذا الشخص بالتحديد .

من الضرورى أن يفهم أعضاء الفريق ما هو الدور الذى يقومون به فى أى خطة استراتيجية وما هو متوقع منهم نتيجة القيام بهذا الدور . ومن الأشياء الأساسية أن يفهم أعضاء الفريق قيم ومعايير الفريق والشركة وما هو متوقع منهم من ناحية التوجيه والسلوك (هل هم صرحاء؟ أمناء ؟ مبدعون ؟ مهتمون ؟ يستطيعون القيام بالعمل ؟) وفيما يتعلق بأن يكونوا واضحين من ناحية المتطلبات الوجدانية ، والانضباط فى المواعيد ، والعمل لساعات إضافية ، وسلوكهم تجاه زملائهم الآخرين ، وإدارة الأزمات ـ وكل شىء .

سيجدى ذلك مع الموظفين الجدد إذا كان لديك برنامج" الزمالة" حيث يرتبط كل شخص جديد مع شخص أكثر خبرة ليوضح له متطلبات وقواعد العمل .

وكذلك بعض الخطوط الرئيسية فيما يتعلق بالعلاقات فى العمل ، من المنطقى أن يعلم كل فرد ما هو متوقع منه القيام به فى أى موقف ـ فلا يمكنك معاتبة شخص فى حجرة أدوات النظافة إذا لم تكن وضحت له أنه لا يجب أن يقوم بالتدخين فى هذا المكان " ولكن كنا دائما نقوم بذلك فى مكان عملى السابق ولم يشك من ذلك أحد " .

القاعدة ٣١

استخدم التشجيع الإيجابى من أجل التعزيز

" لماذا يجب أن يغير المدير من أسلوبه؟ ببساطة لأن النتائج ستتحسن إذا قام بذلك بطريقة صحيحة . وسيقوم الأفراد بخيارات مقصودة لكى يسهموا بما لديهم فى إعطاء الدعم لأهداف المؤسسة ، هل يوجد فى ذلك عيب ؟ "

من كتاب Driving Out The Fear ، تأليف لارى جونز

إذا كان فريق العمل يجيد عمل شىء ما ، أخبرهم بذلك . ثم أخبرهم بذلك مجدداً . وعليك مواصلة ذلك . وليكن هذا الشكر مكتوبا . أرسل إليهم مذكرة - شيئاً يمكنهم الاحتفاظ به . انشر ذلك فى التقارير الدورية للشركة . وأضف ملاحظة بذلك فى ملفاتهم . مهما كان الشىء الذى ستقوم به ، اجعل الجميع يعرفون أن فريق عملك قد أحسن العمل . وهذه طريقة سريعة ورخيصة(ومهمة ، بالنسبة لميزانيتك المحدودة) لشكر وتحفيز فريق العمل لديك (وكل عضو فيه بالتأكيد) وهذا يخبر الجميع بأنك تتابع ، وتشكر ، وتحفز .

عندما تشكر فريق عملك ، اجعل ذلك بأسلوب بسيط ، إذا كانوا قد عملوا لوقت متأخر من أجل إتمام صفقة مهمة ، عليك أن تقول : " أشكركم على سهركم فى العمل ، فما كنا نقدر على إنجاز مهمة بدونكم ، إن رد فعلكم الإيجابى يجعل المهمة التى يقوم بها كل فرد

القاعدة ٣١

(وخصوصًا مهمتى أنا) أكثر سهولة ، شكرا لكم" * ، إن ذلك أسهل بكثير من قول " فى مساء يوم السابع من هذا الشهر قمتم بالعمل لمدة إضافية لإنجاز مهمة ، وقد أتممتم ذلك على الوجه الذى كنا نرجوه وعليه فإننا نتقدم إليكم بوافر الشكر والتقدير " إلى آخره من هذا الكلام . . . .

> عندما تشكر أعضاء الفريق،
> ليكن ذلك بأسلوب بسيط .

أخبرهم بالسبب الذى تشكرهم من أجله ـ لقد جعلتم مهمتى أكثر سهولة ـ بدلا من شكرهم على مجيئهم للعمل فترة إضافية .

استخدم الضمائر الشخصية " أنا " و " نحن " فى خطابك معهم ولا تستخدم " الإدارة " . وقل شكرا بنفس الطريقة البسيطة التى تتكلم بها ، " أود أن أشكركم " أفضل بكثير من : " تود الإدارة أن تعبر عن جزيل شكرها" ـ فمن يتحدث بهذه الطريقة ؟

يجب أن تشكر أعضاء الفريق عقب إنجاز المهمة مباشرة ، وليس بعد ذلك بأسبوع ـ يمكن أن تقوم بذلك فى اليوم التالى كأقصى حد .

---

* عزّز شكرك لهم عن طريق تكرار كلمة " أشكركم " .

القاعدة ٣١

وعليك أن تقوم بذلك كلما قام الفريق بأداءِ أى عمل خارج نطاق وقت عملهم ، إذا طلبت منهم القيام بنوبة عمل إضافية كل أسبوع ، فهذا جزء من نظام عملهم المعتاد ، ولكننا نتحدث هنا عن الأشياء غير المعتادة ، الخارجة عن المألوف ، التى تبعد بكثير عن هذه الأشياء العادية .

إذا قمت بتشجيع السلوك الإيجابى بهذه الطريقة ، سوف تضمن بذلك قيامهم بذلك الإنجاز مرة أخرى ، أما إذا فشلت فى الملاحظة ، والتعليق ، والشكر على العمل ، ستكون النتيجة أن الفريق يمتنع عن بذل أفضل ما لديهم من جهد ـ فمن يستطيع أن يلومهم على ذلك ؟

القاعدة ٣٢

لا تحاول تبرير الأنظمة الخاطئة

" إن إجبار فريق ما على العمل بطريقة لا يقتنعون بها ، سواء فى عملية تطوير الفريق أو فى اللغة التى يستخدمونها فى ابتكار نظام عملهم ، هى وصفة أكيدة للفشل " .

من كتاب Beyond Software Architecture ، تأليف " لوك هومان "

كنت مسافرًا بالقطار منذ عدة أيام (نعم ، مازال هناك من يفعل ذلك منا) ثم واجهتنا مشكلة - مشكلة بسيطة فى الواقع ، حيث قام شخص ما بالعبث بباب الأمان فى البوفيه وانطلقت أجراس الإنذار إثر ذلك - أو شىء من هذا القبيل ، وقد تسبب ذلك فى توقف القطار ، وهذا تصرف سليم . ولكن حدث ذلك فى نفق طويل . ولم يتحرك القطار حتى تم إصلاح العطل ، وهو ما تطلب استدعاء مدير القطار (كانوا فى الماضى يسمونه بالحارس ، أتذكرون ذلك ؟) حتى يصلح جهاز الإنذار الذى انطلق ، كان ذلك أمرًا بسيطًا .

كنت قد تأخرت على اجتماع سأحضره ، ولذلك تساءلت ألا يمكن وضع نظام أفضل من هذا ، على سبيل المثال السماح لعمال البوفيه بإعادة ضبط جرس الإنذار . فلقد أمضى مدير القطار حوالى عشرين دقيقة يبرر أن هذا النظام هو الأفضل بالنسبة له ، ولعمال البوفيه ، ولهيئة القطار ، وللجميع ما عداى أنا - الراكب المسكين . كان أفضل من ذلك بكثير أن يقول " نعم ، إنه نظام عقيم وسأوصى بتغييره ، وأشكركم على اهتمامكم " .

القاعدة ٣٢

وأنا واثق بأن لديكم عشرات الأنظمة العقيمة داخل مؤسساتكم ـ كلنا نعانى من ذلك . ولكن لا تحاول تبرير تلك الأنظمة . إذا لم تستطع تغييرها ، فتحملها ، واعمل بها ، ولكن لا تحاول أن تخدع فريق العمل لكى يظن أنها رائعة ؛ لأنها بالفعل ليست بهذا الشكل ، وسوف تفقد الاحترام والثقة إذا حاولت إقناع الناس بأنها رائعة وهم يعلمون أنها ليست كذلك .

أنا لا أقول إنه يجب أن تطوف المكان صارخًا بصوت مرتفع أن كل شىء سيئ فى شركتك ـ إن قصدى بعيد كل البعد عن ذلك ، فهذا الطريق يؤدى إلى الدمار . وعليك أن تتذكر أنه إن لم تستطع أن تقول خيرا ، فعليك التزام الصمت . فقط لا تحاول ـ وخصوصا مع فريق عملك ـ تبرير شىء تعلم أنه ردىء .

لا تحاول أن تخدع فريق العمل لكى يظن أنها رائعة .

كن مستعداً لقول " نعم "

" لقد قدم وادى السيليكون نموذجاً عبقرياً للمشاريع والأمر ببساطة هو أن تجد العباقرة ، ثم تبنى مشروعك على أكتافهم " .

من كتاب The Care and Feeding of Intrapreneurs
تأليف جوردان بيل وهايدى ماسون

إن المدير الجيد ـ وأنت من أقصد ـ يحاول دائمًا أن يكون منفتحًا على كل تغيير ، ولا يتشبث بنفس الطريقة القديمة فى إنجاز الأمور ، وهذا يعنى عدم الرد بصورة آلية جاهزة بـ " لا ، نحن لا نقوم بذلك على هذا النحو " . استبدل ذلك بـ " هذه فكرة رائعة ، كيف تظن أنها ستفيد ؟ " .

إضافة إلى ذلك ، يجب أن تشجع فريق العمل بأن يأتوا بأفكار جديدة ، وأن تأتى بأفكار جديدة أنت الآخر . وقم بتجربة هذه الأفكار خذ فكرة جديدة كل أسبوع وحاول أن تحقق النجاح باستخدامها . ربما تكون فكرة بسيطة على شاكلة " نريد تنوعا فى البسكويت الذى نتناوله مع شاى الصباح ، من فضلك " أو فكرة تؤدى إلى تغيير جذرى " أنصتوا إلىّ جميعًا ، سوف نقدم على تجربة طريقة جديدة تمامًا فى البيع والتوزيع " .

القاعدة ٣٣

من المستحسن أن تبدأ التجربة بالأفكار البسيطة وذلك للتأكد من أن فريق العمل يمكنه التكيف مع التغيير ، ثم الانتقال بعد ذلك إلى الأفكار التى تتطلب تغييرًا جذريًا . على أن يكون التغيير تدريجياً .

وبقدر ما تقدم من أفكار جديدة فإن عليك أن تشجع فريقك لكى يقدموا أفكارهم فيما يتعلق بالوظائف التى يقومون بها حتى لا يصيبهم الإجهاد . فإذا كان كل فرد يقدم فكرة كل أسبوع ، فسينتهى ذلك إلى باقة كبيرة من الأفكار الجديدة فى نهاية العام بالنسبة لهم وللفريق ككل ، والأفكار قد تكون على شاكلة " أفكر فى أنه يمكننا إسراع عملية الإنتاج لو . . . " ، " رائع ، يمكننى أن أعمل بهذه الفكرة وأطبقها على عملى وساعتها سأستطيع . . . " ، " نعم ، أراهن على أنهم سيهتمون بهذا فى قسم الحسابات ؛ لأن ذلك سيؤدى إلى إسراع الأداء العام . . . " وهكذا .

" إذا كان كل فرد يقدم فكرة كل أسبوع ، فسينتهى ذلك إلى باقة كبيرة من الأفكار الجديدة فى نهاية العام " .

القاعدة ٣٣

ما هو التحدى الأكبر لذلك ؟ إن العقبة الكبرى هى إشراك الفريق كله فى تلك العملية ، فالجميع يعارض التغيير فى البداية ، ولكن عندما تأخذ زمام المبادرة ، فسيتبعك الفريق كله ، إذا كان لديك الشعور ، سينتقل ذلك إلى الفريق كله ويعتادون ذلك . صدقنى وثق فيما أقول . أعلم أن لديك الكثير بالفعل لتقوم به ، ولكننا سنتحرك خطوة لكى نفوض الآخرين للقيام ببعض العمل وهذا ما سيوفر بعض الوقت . وسيكون لديك متسع للقيام بتلك المهمة ، التى هى جزء من عملك الحقيقى ـ الإدارة .

عليك تشجيع روح الابتكار . وأن تكافئ كل الأفكار الجيدة . وأن تكون هناك ثقافة يتم من خلالها تقدير واحترام كل فكر جديد (حتى إن لم يطبق) .

القاعدة ٣٤

دربهم على أن يقدموا حلولاً ، لا أن يأتوك بمشاكل

" اقترحوا علىّ حلولاً ، ولا تقدموا لى مشكلات"

مارجريت تاتشر ، رئيسة وزراء بريطانيا (١٩٧٩ ـ ١٩٩٠)

من السهل على فريق العمل أن يشتكى ، وأعتقد أن ذلك يصبح عادة لديهم ، وعليك أن تدربهم على ألا يشتكوا قط ، أعطهم الفرصة لأن يقدموا شكواهم ولكن إذا قدموا مشكلة فكن مصرًا على أن يقترحوا حلاً لهذه المشكلة ، فأى فكرة توحى بأن هناك خطأ ما لابد أن تقابل بقولك : " وماذا تريدنى أن أفعل لمواجهة ذلك ؟ " فعندما يتقدمون إليك بشكوى ، قل لهم : " فى رأيكم ما الذى يجب أن نفعله ؟ " .

> أى فكرة توحى بأن هناك خطأ ما لابد أن تقابل بقولك : وماذا تريدنى أن أفعل لمواجهة ذلك ؟

كان أفضل مدير عملت معه ينفذ هذا المبدأ على مستوى أعلى ، حيث يجعلنا نقدم له الحل أولاً ـ ثم نعطيه فرصة ليخمن ما هى المشكلة

القاعدة ٣٤

التى نعانى منها ، وهذا ما يجعل الأمر أشبه بفزورة طريفة ، مما يضفى جوًا من المرح ، ولكن أيضاً كان يجعلنا نفكر بأنفسنا - جعلنا نفكر فى شكوانا بحذر شديد . كنت أعانى من مشكلة مع رجال الأمن كنت أظن أنهم يمسحون الصور الموجودة على كاميرات المراقبة التلفزيونية دون أن يشاهدوا ما تم تصويره من أحداث . كانت هذه المشكلة تخصنى أنا ؛ لأنه إذا وقعت مشكلة ما ، فإننى كنت سأتحمل المسئولية كاملة . وكنت أريد منهم أن يحسنوا الرقابة ولكننى لم أستطع أن أصل إلى حل لهذه المشكلة - ولم أستطع الذهاب إلى المدير وأبث شكواى بأنهم لا يقومون بعملهم على الوجه اللائق ، وقد كان علىّ أن آتى بحل أولاً .

ثم خطرت لى فكرة بأننى لست بحاجة للذهاب للمدير ، وأنه يمكننى حل المشكلة بنفسى . وكان علىّ التأكد أن أمام رجال الأمن شيئاً ما يستحق المراقبة . وذكرت أنه تم الإبلاغ بأن بعض أعضاء الفريق كانوا يتعاطون المخدرات فى مكان ما فى مقر العمل والتقطته كاميرات المراقبة ، ولكننا لسنا متأكدين ما هى الكاميرا التى التقطت ذلك . حيث كانت هناك كاميرات تغطى مرآب السيارات ، والمكاتب ، والممرات وأماكن التخزين فى القبو . وكانت النتيجة أن رجال الأمن بدأوا المراقبة وكأن حياتهم مرهونة بذلك . كان رئيسى فى العمل فى منتهى السعادة لأن ذلك كان من مهام وظيفتى وكان قد لاحظ التقصير وكان على وشك أن يلفت نظرى إلى ذلك . وقد قمت بحل المشكلة دون الذهاب إلى المدير والتباكى قائلاً : " إن رجال الأمن مقصرون فى عملهم . . . " .

فى الحقيقة كان على أن آتى بحل جديد بمجرد أن يدرك رجال الأمن أنهم لن يروا أية مخدرات - ولكن ذلك استغرق منهم وقتاً طويلاً ، وكانوا يواصلون التأكد من عملهم لعل وعسى . . .

الجزء ٢

إدارة نفسك

"يكمن الخطر الداهم فى التحجر ، والانشغال بالمهام والأنظمة والإجراءات الداخلية ، وفقدان التواصل مع العالم الخارجى ، ويحدث هذا عندما يركز كل فرد على الكفاءة الشخصية دون التركيز على الفاعلية . بمعنى آخر ، إذا لم يسيروا وفق القواعد" .

سير آنتونى جاى ، مبتكر شخصية " السير هامفرى " فى المسلسل الكوميدى الإنجليزى " Yes Minister " ومؤسس استديوهات فيديوآرتس ، فى تقديمه لكتاب " قواعد العمل "

هذه هى القواعد الرئيسية لإدارة الفريق . ومن الواضح أن كل المديرين لديهم فريق يديرون أعماله ، ولكن كل المديرين لابد أن يطبقوا الإدارة على أنفسهم أيضًا ـ وأنت أيضا عزيزى القارئ ، ومن ثم فإن مجموعة القواعد التالية تخصك أنت . إنها قواعد تساعدك لأن تصبح أكثر فاعلية وتأثيرًا ، فمن الصعب أن يمر عليك يوم دون أن تحاول التطوير من نفسك أيضًا ، صدقنى إننى على يقين من ذلك .

إن وظيفة المدير هى مهمة عسيرة لأنها عبارة عن وظيفتين فى آن واحد ، حيث يتعين عليك أن تنجز العمل الخاص بك وأن تراقب الآخرين ، وكلما كان نطاق المراقبة أكبر كان بعدنا عن عملنا الأصلى . وفى الغالب لا يكلف أحد نفسه عناء تدريبنا على مهام وظيفتنا الجديدة ـ الإدارة ، من المؤكد أننا نمر بهذه العملية الغريبة ـ وبعضها يكون فى منتهى الغرابة : أتحدث كشخص قام بعمل كبارى

بلاستيكية وقام بتركيب المكعبات ، وكشخص ذهب فى رحلات نهاية الأسبوع للتجديف بالزوارق وكل هذا تحت مسمى تدريب على الإدارة - ولكننا لا نتدرب لكى نكون مديرين ، إن الإدارة هى شئ نكتسبه إلى حد ما من سير العمل ، من المؤكد أن هناك عددًا قليلاً من المديرين الذين يتحلون بتلك الغريزة ، ولكننا دائمًا نتعثر أثناء اكتسابنا لفنون الإدارة هنا وهناك .

إن معظم الذى نتعلمه يكون واضحًا تمامًا ، ولكنى سأعلمك هنا أشياء غير مدونة فى كتاب - وهى الأشياء التى لا تتعلمها فى نزهة بالزورق فى نهاية الأسبوع .

> من الصعب أن يمر عليك يوم دون
> أن تحاول التطوير من
> نفسك أيضًا .

القاعدة ٣٥

ابذل قصارى جهدك لإنجاز المهمة

" يمثل الإلهام مقدار ١ فى المائة من العبقرية ، بينما يمثل الجهد المبذول ٩٩ فى المائة منها " .

توماس أديسون

إن القاعدة الأساسية للإدارة الناجحة هى إتمام المهمة الرئيسية ، وأن يتم ذلك على أكمل وجه وأن تبذل قصارى جهدك لإتمامها ، فلا نفع من كونك مدير فريق جيد إذا تركت المهمة الرئيسية دون إتمام . ربما يجب عليك أن تذهب إلى المكتب مبكرًا عن أى شخص أخر ، مبكرًا عما اعتدت فى الماضى ، ولكن حضورك مبكرًا ضرورة مفروضة عليك .

فبمجرد الانتهاء من عملك يمكنك التركيز على إدارة فريقك . لابد أن يتم العمل الإدارى بكفاءة وفى الوقت المحدد له . فهذا ليس بالمكان الذى تتمادى فيه فى جلسات طويلة عن إدارة الوقت وخلافه ، ولكن عليك بأن تكون :

- منظمًا .
- مخلصًا .
- شديد الكفاءة .
- شديد التركيز .

القاعدة ٣٥

أخشى أن أقول إنه ليس هناك خيار آخر غير ذلك ، عليك أن تذهب إلى العمل وكلك اجتهاد وتصميم وتستمر على ذلك . فالإدارة ليست مجرد أن تطوف المكان ملقياً بالأوامر وأن تكون باردًا فى التعامل . إن الإدارة تتعلق فى الواقع بما يدور فى الكواليس - حيث يتم العمل دون أن يلحظه أحد .

إذا أردت أن تعرف الآن ما إذا كنت مديراً جيداً أم لا - عليك أن تنظر إلى مكتبك . هيا . الآن . ماذا ترى ؟ مساحة خالية ومرتبة ؟ أم ورق متناثر فى كل مكان وأكوام من أشياء غير مصنفة ؟ وقم بنفس الشىء فى حقيبتك ، وملفاتك ، وحتى جهاز الحاسوب الخاص بك ، هل هناك نظام أم فوضى ؟

> **عليك أن تذهب إلى العمل وكلك اجتهاد وتصميم وتستمر على ذلك .**

يجب عليك أن تستخدم كل الوسائل المتاحة وذلك لضمان إتمام العمل ، وعلى الصورة المطلوبة ، وفى الوقت المحدد . قم بعمل قوائم ، استخدم نوافذ التذكير الهجائية للكمبيوتر ، وقم بإسناد العمل لبعض الأشخاص ، واطلب مساعدة الآخرين ، وقم بالسهر لساعات متأخرة ، واستيقظ مبكرا ، مبكرا عما اعتدت - من الواضح أنه مازال عليك مراجعة القاعدة ٧١ : عد إلى المنزل ، عليك أن تتمتع بحياتك . ولكن عليك أن تنجز المهمة وأن تتعلم أن تكون على قدر كبير من الكفاءة .

القاعدة ٣٦

ضع المعايير وكن مثلاً يحتذى به

" هل تريد أن تخبرني بأنك قمت ببناء آلة للزمن على شكل سيارة طراز ديلوريان ؟ " .

" هكذا أرى الأمر ، إن كنت تنوى بناء آلة للزمن فى شكل سيارة ، فلماذا لا تكون من طراز فخم ؟ " .

مايكل جيه فوكس وكريستوفر لويد
من فيلم العودة إلى المستقبل

إذا كنت تصل للعمل متأخرًا ، وتتجادل مع العملاء ، وغير محترم ، وتنتج عملاً رديئاً ، فسيترتب على ذلك سقوط فريق العمل معك فى الهاوية . وعلى النقيض من ذلك ـ وهذا هو الحال معك كما أظن ـ إذا كنت تصل إلى عملك ليس فى الوقت المحدد بل مبكرا عن ذلك ، وتؤدى عملك على أكمل وجه وفى الوقت المحدد (راجع القاعدة ٣٥) وتتصرف بشكل محترم ، وتتسم بالأمانة والتحضر وتستخدم موهبتك فى إنجاز العمل ، فستكون النتيجة المترتبة على ذلك هى وصول فريقك إلى القمة .

يريد كل منا مثلا أعلى يحتذى به ، شخصًا يحترمه ويريد أن يقلده . معذرة يا صديقى ، لكن هذا الشخص هو أنت . أعرف أنها مهمة فى منتهى الصعوبة . فإذا كنت تعتقد أن زمن الأبطال قد ولى ولم يعد له وجود ، عليك أن تعيد التفكير فى ذلك ، فكل فرد فى فريقك له

القاعدة ٣٦

علاقة خاصة بك ، فأنت بالنسبة لهم بمثابة القائد ، ومصدر الإلهام والرئيس في العمل (وهناك كلمات قد يقشعر لها بدنك ، ولكن هذه هي حقيقتك) والناصح المخلص ، والمرشد ، والمعلم ، والبطل ، والمثال الحي ، والمدافع عنهم ، والوصي عليهم . ولكي تكون كل ذلك فإن ذلك معناه أن تمثل لهم القدوة . ويجب عليك أن تنهض بدورك . وأن تضع لهم المعايير . وأن تكون مثلا يُحتذى .

يجب أن توفر لفريق العمل نموذجًا يطمحون إليه .

الخلاصة هي : إذا لم تهتم أنت ، فلماذا يهتمون هم ؟ فعليك أن تضرب لهم المثل في كل شيء تقوم به . وعليك أن تفكر جيدا قبل أن تتكلم ، وأن تفكر في الطريقة التي تتصرف بها ، " افعل كما أقول ، وليس كما أفعل " هي أمر غير مقبول . فلتكن كما تريد منهم أن يكونوا .

وعليك أن تتجاوز ذلك وأن تزيد من اهتماماتهم . فإذا كنت تنوي بناء آلة للزمن ، فعليك أن تقوم بذلك على طراز سيارة " ديلوريان" فخمة يجب أن توفر لفريق العمل نموذجا يطمحون إليه ، نموذجا يريدون أن يرتقوا بأنفسهم إليه . وذلك النموذج هو أنت .

القاعدة ٣٦

وأفضل نموذج لذلك هو أن يكون لك أسلوب خاص ، وحاسة مميزة ، وأصالة تتفوق بها على الباقين ـــ إننا نفكر في شخص مثل الممثلة العظيمة " لوران " أو أسطورة هوليوود " كاري جرانت " وليس شخصًا مثل مغنيي الروك " ميتلوف " و " مادونا " *.

يجب أن تظهر في هذا الدور ، تمثله وتقوم به ـــ طريقة التمثيل هنا كالآتي : تشعر بأنك المدير ، وتفكر بعقلية المدير ، وتكون المدير فعلاً .

* ليس في هذا الكلام ما يسيء ؛ لأن كلا منهما يقدم ألبومات غنائية جيدة وهما نجما روك لامعان ولكنهما لا يرتقيان إلى المستوى المطلوب بالنسبة لدور المدير .

القاعدة ٣٧

متّع نفسك

" كلما زاد حماسى لإنجاز شىء ما ، لم أعد أنظر إليه على أنه مجرد عمل " .

ريتشارد باتش

سيتم أسلوبى بالصراحة الآن . إذا لم تكن تستمتع بما تقوم به ، إذن فعليك أن تبتعد وتترك هذا المجال لشخص آخر يتمتع بأداء العمل . القاعدة ٣٨ تضع الأشياء فى سياقها الصحيح ، ولكن فى الوقت الحالى نريد أن نجعلك تستمتع بما تقوم به . إن الاستمتاع بالعمل هو الإحساس بالسعادة لإنجاز مهمة ما ، وأن يكون لديك ابتسامة داخلية وروح مرحة وألا تأخذ الأمر بجدية أكثر من اللازم (لا يعنى هذا على الإطلاق ، السخرية من أعضاء الفريق أو الإخفاق فى القيام بعملك على أكمل وجه) .

إن الاستمتاع بالعمل معناه النظر لوظيفتك ، ودورك ، فى سياق أكبر وأكثر اتساعًا ، من الممكن أن تكون مجدًا فى عملك وتمتع نفسك فى نفس الوقت ـ حيث يمكن الجمع بين الاثنين ، فمن الممكن أن تكون منتجًا ، ومؤثرًا ، ذا كفاءة عالية ، ومجدًا فى العمل ، وقورًا ، وشخصًا يعتمد عليه ولديك إحساس بالمسئولية ـ وفى الوقت نفسه تشعر بالاستمتاع . إنه اختيارك أنت . لم يخبرك أحد بأنه يجب عليك أن تكون جادًا ومتوترًا . فكل ما تم توظيفك من أجله هو القيام بمهام تلك الوظيفة .

القاعدة ٣٧

لم يخبرك أحد بأنه يجب عليك أن تكون جادًا ومتوترًا فكل ما تم توظيفك من أجله هو القيام بمهام تلك الوظيفة .

أفضل نصيحة هى أن تتعلم متى تكون جادًا ومتى تهدأ وتمزح فى موقف ما لأن ذلك سيكون له تأثير السحر على كل من حولك .

وإذا كنت تعمل فى مكان يتسم بالجدية والصرامة ، إليك هذا السر : لا أحد يعلم ما يدور بتفكيرك ـ لا أحد ، فإذا كان المظهر الخارجى هو ما يريدون ، فداخلك يمكن أن يكون على أى شكل تريد .

القاعدة ٣٨

لا تجعل العمل يسيطر عليك

" إن لدينا صوراً لكم أيها .... المزعومون . وليس معنى أن الصور ليست لوجوهكم أننا لن نستطيع تحديد هويتكم ، حيث إن الصور فى طريقها الآن إلى واشنطن حيث إن مكتب التحقيق الفيدرالى يمتلك خبراء فى مثل هذا النوع من التعرف على هوية الجناة . وإذا غيرتم أنفسكم الآن ، فإنه يمكنكم أن تفلتوا من تهمة فيدرالية" .

إيف أردن فى فيلم " Greace "

إذا كانت الوظيفة قد سيطرت عليك بشدة ، عليك أن تضع فى حسبانك أنها مجرد وظيفة . من المؤكد ، أن الوظيفة هى ما نهتم به ونحاول القيام به بما أوتينا من جهد . وأنها ما نقلق بشأنه ونفكر فيه عندما نكون خارج العمل . وهى ما نريد القيام به بشكل أفضل وأن نحسن أداءنا ونكون أكثر كفاءة فيها .

ولكنها مجرد وظيفة بالرغم من كل شيء .

انظر حولك ، ستجد من يظنون أن عملهم هو أمر ضرورى لحركة الكرة الأرضية بأسرها أو أمر حتمى لسعادة كوكب الأرض كله . وهذا أبعد ما يكون عن الحقيقة . يجب عليك أن تستمتع بعملك بأى وسيلة كانت ، خذها بجدية وأعطها كل ما لديك من جهد ، ولكن عليك أن

القاعدة ٣٨

تذكر أنها مجرد وظيفة يمكن أن تتغير ، ومن الممكن أن يحل محلك شخص آخر ، وستستمر الحياة .

ولا تضع فى اعتبارك أن عدم السماح للعمل بأن يسيطر عليك يعنى عدم الاكتراث أو عدم الإحساس بالمتعة والاعتزاز بما تقوم به . كلا ، إنه يعنى وضع كل شىء فى نصابه حتى يمكنك العودة إلى المنزل وعدم التحدث بشأن العمل ، لا تجعل وظيفتك تشعرك بالاكتئاب ، أو أن تصيبك بالتوتر أو الإجهاد بصورة تضر بصحتك .

القاعدة ٣٩

يجب أن تعرف ما الذى تحتاج للقيام به

"معذرة ، أيها السادة ، إن عملكم هو السياسة ، أما عملى فهو إدارة الصالون" .

هامفرى بوجارت فى فيلم (كازابلانكا)

إذن ، ما الذى يجب عليك القيام به ؟ من السهل أن تظن أنك تعرف ذلك ، ولكن هل تعلم هذا حقا؟ إن الأمر أشبه بأن يقول رئيسك فى العمل : " أريد أن يتم هذا بأسرع ما يمكن" . هذا أمر سهل حقا ، أليس كذلك؟ فى الواقع لا . " بأسرع ما يمكن" حسب فكرة من؟ هل هى فكرتك أنت ؟ أم فكرة المدير ؟ وهل تعنى كلمة " أريد" أمنية أم حاجة ؟ وكلمة" يتم" عرضة لكل أنواع التفاسير ، أعلم أننى أبدو متحذلقا صعب الإرضاء ولكننى أوضح نقطة هنا ، تعلمون أن لديكم فريقاً وأن عليكم إدارة هذا الفريق ، وتعلمون أن لديكم ميزانيات وأرقامًا وأهدافًا لابد من الوفاء بها جميعا . وتعلمون أن لديكم استراتيجية مستقبلية وتودون أن تنفذوا ذلك . وتعلمون أن لديكم عقدًا ومهام وظيفة .

ولكن ماذا يجب أن تقوم به ؟ ما هى أولوياتك ؟ ما هى غايتك ؟ ما هو هدفك ؟ هل تغير شىء فى الآونة الأخيرة (فالإدارة العليا لها طريقة فى تغيير تفكيرها ويتوقعون منك أن تعلم ذلك عن طريق توارد الخواطر) .

القاعدة ٣٩

ما هى أولوياتك ؟ ما الغاية ؟
و ما الهدف ؟

لقد عملت فى وقت من الأوقات مع أحد المدراء المسئولين ، والذى كان يريد - حسب الظواهر الخارجية ، أن يكون فريقى ناجحًا ومنتجًا ولكنه فى الواقع كان يقوم بعرقلة كل خطوة أقوم بها . فكلما أردت أن أحدث تغييرات من شأنها أن تحسن أرقامنا بشكل كبير كان يتردد ويتباطأ ولا يتخذ قرارا . لم أفهم ما الذى يجب على القيام به . أردت أن أدير له القسم بأفضل طريقة ممكنة ، ولكنه كان يضع العراقيل فى طريقى . وفى النهاية اكتشفت أن قسما آخر - يديره قريب له - كان من المفترض أن يكون هو الفريق الفائز . ولم تتح لى الفرصة بأن أكون الولد الذهبى لأن هذا كان دور ابن أخيه . لقد أراد المدير أن يشعرنى بالفشل حتى يبدو قريبه " سام " رائعاً ، كان من المفترض أن أكون عديم النفع . وبمجرد أن علمت هذه المعلومات - وعرفت ماذا يفترض بى أن أفعل - استطعت أن أعمل بكفاءة بناء على ذلك ، فعليك أن تعلم ما الذى يجب عليك القيام به .

القاعدة ٤٠

عليك أن تعلم ما الذى تقوم به بالفعل

" لا يمكنك الإبحار بالسفينة بطاقم مكون من رجلين فقط . فلن تتحرك السفينة هكذا من المرسى أبدًا " .

" بنى ، أنا القبطان" جاك سبارو" . أفهمت ؟ " .

جونى ديب فى فيلم قراصنة الكاريبى : لعنة اللؤلؤة السوداء

إذن ما الذى تقوم به ؟ هذه القاعدة مهمة ولكنها مهملة . هيا أجب عن سؤالى : ماهو الدور الذى تؤديه ؟

حتي تجيب عن هذا السؤال لابد أن تكون لديك خطط طويلة وقصيرة المدى ، إذا لم يكن لديك خطة ، فلن يكون لديك خريطة . وبدون الخريطة فلن تصل إلى الكنز المفقود أبدًا . إذا علمت من تكون وما هى الجهة التى تقصدها ، ستكون بحق القبطان" جاك سبارو" ـ القرصان الشهير .

> إذا لم يكن لديك خطة ، فلن يكون لديك خريطة ، وبدون الخريطة ، فلن تصل إلى الكنز المفقود أبداً .

القاعدة ٤٠

إذن هل ترسخ القواعد لترقية مستقبلية ؟ هل تتحين الفرصة حتى تقرر ما الذى تفعله ؟ هل تعد الأيام المتبقية لك حتى سن التقاعد؟ هل تجمع معلومات حتى يمكنك مواجهة الخصم وتستفيد من هذه المعلومات؟ هل تنتظر حتى يتم التخلص منك ؟ هل تزيد من معرفتك عن الصناعة حتى يمكنك أن تتقدم خطوة إلى الأمام ؟ هل تمتع نفسك فى العمل؟ هل تقاتل من أجل الإدارة وتجعل ثلث القوة العاملة زائدة على الحاجة ؟ * هل تحاول جاهدا إظهار نفسك للإدارة العليا ؟ هل تعمل بجد فقط حتى تنجز مهمة جيدة وتظل فى المقدمة ؟ هل تقوم ببناء شبكة من العلاقات الاجتماعية حتى يمكنك الإحساس بالمتعة معهم ؟ هل تقوم بسرقة الأفكار ، والموارد ، والعمال والآلات لكى يكون لك عملك التنافسى الخاص بك ، لقد رأيت ذلك يحدث من قبل ، ولقد أقام بعضهم مشروعات ناجحة للغاية من وراء عمليات كهذه ـ لقد كانوا يعملون بشكل منظم ويعرفون جيداً ماذا يفعلون .

ليس هناك إجابات بالإيجاب أو بالسلب لهذه الأسئلة . مع ذلك ، فالإجابة الخاطئة هى " ليس لدى دليل يرشدنى " . حيث يجب عليك أن تعرف ما الذى تقوم به ، وليس ما هو المفترض أن تقوم به . ولا الذى تريد أن تقوم به . وليس الذى تظن الشركة أنك تفعله ، ولكن ما تقوم به أنت بالفعل . وبمجرد أن تعلم هذا يمكنك أن تحقق المعجزات ؛ لأنك أصبحت تمتلك معلومات سرية ، من المحتمل أن الآخرين لديهم نفس المعلومات ، وربما لا يعلمها أحد ، ولكنك تعلم هذه المعلومات وهو الشيء الأهم .

والآن ألق نظرة على فريق العمل لديك وأخبرنى ما الذى يقوم به كل فرد . وهذا تمرين جيد .

---

* كنت أعرف مديرًا عامًا لشركة هندسية تم استقدامه من الولايات المتحدة للقيام بهذه المهمة تحديدا ــ وكان العمال يعلمون ذلك . ولم يلق غير الاحتقار والاستهجان فى أول مقابلة له . ولكن أصر الرجل على موقفه وقال : " لست العدو هنا . فالعدو الحقيقى هو تدهور قطاع الأعمال . أنا لست عدوكم ولذلك لابد أن تكفوا عن الصياح فى وجهى " . وقد كان لهذا الكلام مفعول السحر .

القاعدة ٤١

كن مبادراً وليس مستجيباً

" إن أعظم إنجازات هذا القرن ، مثل المصباح الكهربائى ، والطائرة والحاسب الآلى ابتكرها مبدعون ، وهم أشخاص تخيلوا أشياء لم يكن لها وجود وتساءلوا " لماذا لا ؟ " . ولكى تكون موظفًا بارزًا يتطلب منك ذلك أن تتحلى بروح المبدع ، والتصميم على النضال المستمر لإيجاد قيمة للأشياء" .

من كتاب How To Be Proactive Not Reactive

أعلم أن كل وقتك مستهلك فى إنجاز مهام العمل ، وتنظيم المعاملات الورقية ورى النباتات دون أن تفكر فى المستقبل أو أن تكون مبدعًا عظيمًا ، ولكن المدير البارع - وهو أنت عزيزى القارئ - يخصص ٣٠ دقيقة فى الأسبوع للتخطيط للمستقبل ، حاول أن تسأل نفسك هذه الأسئلة البسيطة : " كيف يمكن أن أزيد المبيعات ؟ ما الذى يمكن أن أفعله بصورة أفضل ؟ كيف يمكننى أن أخفض عدد العمال؟ كيف يمكننى أن أحول أى تقدم تحرزه الشركة إلى زيادة فى المبيعات ؟ كيف يمكننى أن أبسط العملية المحاسبية ؟ كيف يمكننى أن أنتقل إلى قسم آخر ؟ كيف يمكننى أن أجعل فريقى فى العمل يجتهد أكثر ، وبشكل أكثر براعة وسرعة ؟ كيف يمكننى أن أجعلهم يعبرون عن أفكارهم بحرية أكثر ؟ كيف يمكننى أن أعقد اجتماعات ليس فيها إهدار للوقت ؟

القاعدة ٤١

هناك حكمة قديمة تقول : " إذا كنت تقوم بما تفعله دائمًا ، فستحصل على ماكنت تحصل عليه دائمًا " . وهذا كلام صحيح بالفعل ؛ لأنه إذا لم يكن عندك روح المبادرة فسيصيبك الركود . وإذا أصابك الركود فسوف تلتهمك التماسيح ؛ ومن ثم يجب عليك مواصلة الحركة ، والتقدم للأمام فى نهر الحياة ، فأسماك القرش فى حركة مستمرة للأمام طيلة حياتها حتى تجعل الماء يمر عبر وفوق خياشيمها ، فهذه الأسماك لا تتوقف عن الحركة أبدًا ؛ فلتكن كأسماك القرش تحرك للأمام باستمرار ؛ لأنه إذا توقفت عن الحركة فهناك كثيرون على أهبة الاستعداد للانقضاض عليك .

فلتكن كأسماك القرش ، تحرك للأمام باستمرار .

صدقنى إننى أعلم كيف يكون الوضع ، تقوم بفتح صندوق بريدك الإلكترونى وهناك كميات هائلة من الرسائل التى يجب التعامل معها ، ثم هناك عمل البريد . ثم شئون العمال . ثم بعد ذلك تناول الغداء . ثم فترة عمل ما بعد الظهيرة ثم هناك الخوف الذى يصيبك بسبب تجهيز البريد لإرساله ثم تناول فنجانا سريعا من القهوة ثم وضع نهاية لكل هذا والانصراف إلى المنزل وبعد ذلك يأتى ذلك الأبله

القاعدة ٤١

ويخبرنى بأنه على أن أقتطع نصف ساعة من هذا اليوم المشحون بالعمل لكى أفكر فى المستقبل . هاه ، لابد أنه يحلم .

ولكن هذه الثلاثين دقيقة يمكن أن تدخل ضمن مهمة أخرى . أتناول الغداء مرة فى الأسبوع بمفردى وأقضى هذا الوقت فى اتخاذ المبادرة والتفكير فى المستقبل ، أفكر فى طرق أقفز بها إلى قمة المنافسة ، ولكن يجب أن أكون بمفردى أثناء تناول هذا الغداء وإلا سيأتى آخرون ويقطعون جلسة التخطيط الذهنى .

القاعدة ٤٢

يجب أن تتحلى بالثبات

" أحب المظهر العملى البسيط بسبب الطريقة التى يجمع بها بين عدم الإفراط فى الاحترافية والجاذبية وفى الوقت نفسه لا يلغى وجودهما " .

دلبرت

إذا كنت ترتدى ملابس أنيقة فى العمل كل يوم ، وفجأة ، ودون سابق إنذار حضرت إلى العمل مرتديا بنطلوناً وقميصاً قطنياً بالياً فى هذه الحالة ، من الممكن أن ينظر إليك الناس بازدراء* .

إذا كنت تقوم بعمل رائع ، ثم خرجت يوما بكومة من العمل الردىء ، فسيظن الناس بأنك هدمت ما فعلت .

إذا كنت تتعامل مع العاملين لديك بمنتهى الاحترام حتى جن جنونك يوماً ما وأخذت تصرخ فى وجه الجميع ، فلن يثق فيك أحد بعدها .

إذا كنت معتادا على المجىء مبكرا ، ثم حدث وحضرت يوما فى الظهيرة ورائحة الشراب تفوح من فمك ، فلن ينظر إليك أحد بجدية وستتهم بأنك تعاقر الشراب .

---

* جرب ذلك ، إنه أمر ممتع . إذا لم تكن تعرف معنى كلمة " ازدراء " فعليك البحث عن معناها ثم حاول مرة أخرى .

القاعدة ٤٢

إن فريقك فى حاجة لأن يعرفوا ماذا تريد منهم . وعليك أن تتحلى بالاتزان . وأن تعامل كل أعضاء الفريق بشكل متزن ، وأن تؤدى عملك كذلك . وعليك أن تتجنب أن تضع نفسك فى موضع القيل والقال ، لابد أن تكون عفيفاً ، ومثاليًا ، وأن تكون أميناً ، وشخصًا يُعتمد عليه ، وأهلا للثقة .

ولكن لا يجب أن تكون رتيباً أو مملاً . يجب أن تكون مثيراً ، وفاعلاً ، وذا أسلوب مميز ، ولديك روح المغامرة ، والابتكار ، والتحدى ، كل ما يجب عليك القيام به هو أن تحدد ماذا تود أن تكون ، ثم الالتزام بذلك ، وأن تتحلى بالثبات على الدوام .

القاعدة ٤٣

يجب أن تضع أهدافًا واقعية لنفسك. بل في قمة الواقعية

" لابد أن تكون أهدافك واقعية وقابلة للتحقيق ؛ لأنه إذا وضعت لنفسك أهدافًا غير واقعية ، فإنك تعرض نفسك لخطر الفشل وخيبة الأمل . فالمهام الكبرى لا بد أن تقسم إلى مهام أصغر يمكن إدارتها بشكل أفضل ، وهذا ما يجعل المشروعات الكبرى تبدو أقل رهبة ، وسيعطيك ذلك إحساسا بالإنجاز عند إتمامها . وعندما تحسب المدة التي تحتاجها لإتمام مهمة ما ، فيجب أن تترك مساحة أكبر من الوقت تحسبًا لأن يستغرق العمل فترة أطول من المتوقع . وهذا سيخفف من ضغط الوقت" .

باربرا نانس ، العودة إلى التعلم ، www . bbc . co . uk

إننا لا نناقش ميزانيات أو أهدافاً لمؤسسة كبرى . إننا نتحدث عن أهداف شخصية ، وأغراض شخصية . وتطلعات شخصية . وعليك أن تحددها وإلا فلن تستطيع أن تعرف ما إذا كنت تحقق نجاحا أم لا . ولا طائل ، بأي حال من الأحوال . وراء الحكم على نفسك عن طريق المقارنة بشخص آخر ، فعلى سبيل المثال ، لقد أردت دائما أن أكون مميزاً في الرياضة ولكنني لم أكن أستطيع الجري وكنت أفشل بصورة

القاعدة ٤٣

يرثى لها . وقد جعلنى هذا أعتقد أننى فاشل ، ولكنى اكتشفت منذ عدة أيام أن هناك جيناً وراثياً خاصاً بالمهارات البدنية والرياضية الجيدة ومن الواضح أننى لا أمتلك هذا الجين ، فهل يعنى هذا أننى فاشل ؟ إطلاقا ، فكل ما فى الأمر أن هناك تحديًا وراثيًا يواجهنى ، ولا يمكننى أن أجلد نفسى بسبب ذلك . فأنا أجيد أشياء أخرى ويمكننى أن أقيس مقدار نجاحى بـ:

- كيف كان أدائى العام الماضى .
- كيف كان أدائى منذ خمس سنوات .
- كيفية أدائى فيما يتعلق بأهدافى الشخصية .
- كيفية أدائى فيما يتعلق بخطتى بعيدة المدى .

لا يوجد شخص آخر أمامك ؛ لأن قياس مستواك بشخص آخر يعد ضربًا من السذاجة .

كانت لدىّ دراجة بخارية يومًا ما ـ وهى دراجة رائعة وكنت متعلقًا بها بشدة . وتصادف أن وقفت بجوار سائق دراجة بخارية أخرى عند إشارة المرور وتفحصت دراجته بشدة ، قائلاً لنفسى : " إنها الدراجة التى أهواها " . وكان هو الآخر ينظر إلى دراجتى ويفكر فى نفس الشىء بكل وضوح ، وعندما تغير ضوء إشارة المرور انطلقنا معًا وقد أدركت أننا كنا نقود دراجتين متطابقتين ، إنه ذلك التفكير المتقلب ، كم يروعنا ، وكم يعذبنا ويتلاعب بنا . انظر إلى أى شخص وستجد أن هناك شيئاً تحسده عليه ، ولكنك لا تعلم ماذا يدور بداخله . يقولون ، جرب المشى ميلاً فى حذاء غيرك وستجد أنك تقطع ميلاً لا

القاعدة ٤٣

غير ولكنك لكى تأخذ حذاء شخص آخر ، عليك أن تجرى إليه .
وهكذا يجب عليك أن تحدد لنفسك بعض الأهداف وأن تتسم بالواقعية فى ذلك . فحلمك بأن تكون إمبراطورا لهذا العالم يبدو أمرًا مثيرًا ولكنه غير واقعى بالمرة (إلا إذا كنت رئيسا للولايات المتحدة الأمريكية)

لتكن أهدافك بها روح التحدى ولكن قابلة للتحقيق ، ولتكن واقعية ولكن تقتضى بعض الكفاح ، ولا فائدة من أن تجعلها سهلة أكثر من اللازم أو أصعب من اللازم .

القاعدة ٤٤

ليكن لديك خطة عمل سرية

" إن كل وظيفة هى صورة تعكس شخصية المرء الذى يقوم بها ، فعليك أن تصور عملك بامتياز" .

- مجهول

لا أحد يعرف ماذا يدور برأسك ، ولا أحد يعرف ما هى المقاصد العليا التى تطمح إليها . لا أحد يعرف ما الذى تستطيع فعله - تذكر القاعدة ٤٠ : عليك أن تعرف ما الذى تقوم به فعلا - حتى يمكنك العمل طبقا لخطتك وأن تقوم بعملك على الوجه الأكمل فى نفس الوقت . ويجب أن تتضمن خطتك للعمل كلا من الأهداف طويلة وقصيرة المدى - أين تريد أن تكون ، وأين تنوى أن تكون - ثم بعد ذلك يكون لديك شىء تقيس به نجاحك - من المكان الذى أنت فيه بالفعل .

> يجب أن تتضمن خطتك للعمل
> كلاً من الأهداف طويلة
> وقصيرة المدى .

القاعدة ٤٤

ولماذا الاحتفاظ بخطة العمل ؟ لأن خطة عمل مؤسستك ، وإدارة فريقك ورئيسك فى العمل ربما لا تتفق مع خطتك ، فهذه خطة شخصية ومن ثم يجب أن تحتفظ بها لنفسك حتى تحمى أحلامك وآمالك وطموحاتك ـ فليس هناك أسوأ من شخص يثبط عزيمة المرء . فجزء هائل من الإدارة يرتكز على أن يكون لديك مظهر خارجي ـ أن تكون قادرا على ملء مركزك ، وأن تبث الثقة في الآخرين ، وأن تؤدى مهمتك جيدًا . أما إذا اشتم الآخرون وجود خطة عمل خاصة تنحرف عن الهالة التى تحيط بالمدير المثالى فسوف يفقدون الثقة ، ربما تفكر فى أن تبدأ عملك الخاص بك ، ولكن لا تخبر أحدا وإلا لظنوا بأنك سوف تغادر المكان في أى لحظة ، حتى لو كانت خططك لا تسمح بهذا لسنوات عديدة . فإذا كان لديك خطة للترقى السريع ، فسيعتبرك الناس مغامرًا كبيرًا ولن يسندوا إليك مشروعات طويلة المدى بحجة أنك سترتقى لأعلى وأسرع من اللازم . وهكذا . فيجب عليك أن تخفى الأوراق التى تلعب بها ، وأن تظهر التفانى والالتزام ، والثقة ، والاجتهاد والاستقرار ـ حتى لو كنت تخطط فى قرارة نفسك للقيام بانقلاب ، أو تسلق جبل إفرست أو الاستيلاء على حكم الإمبراطورية .

القاعدة ٤٥

تخلص من القواعد الزائدة

" الارتقاء بالنفس يتم فى شكل حلزونى : فالأداء الجميل يؤدى إلى الاعتزاز والذى يؤدى بدوره إلى مزيد من الأداء" .

الأستاذة روزبيس موس كانتر ، مدرسة هارفارد للأعمال

أسمعك وأنت تفكر : " لقد فتح النار على نفسه الآن . يريد منى أن أتخلص من القواعد الزائدة ، ها ، فى كتاب القواعد ؟ " نعم ، تخلص من القواعد الزائدة . لا أقصد بذلك قواعدى بالطبع ، ولا قواعدك أيضا . ولكن قواعدهم هم ، اجعل فريقك يعلم بأنك فى صفهم وسوف تسهل أى إجراءات حتى تزيد من الكفاءة ، وهذا معناه أن القوالب الروتينية القديمة لابد من التخلص منها .

يوجد فى أى عمل جبال من الروتين الحكومى ، والبيروقراطية ، والقواعد القديمة التى خلفتها الأنظمة الإدارية السابقة يجب عليك التخلص من كل هذا . ناقش كل شيء تقوم به أنت وفريقك واجعل

لماذا نقوم بهذا العمل ؟ ولماذا نقوم به على هذا الوجه ؟

القاعدة ٤٥

الفريق يعمل بمهارة وسرعة أكثر عن طريق التخلص من أى شيء زائد ، وغير ضرورى ، ومهمل . هو ما يشبه إزالة الركام ، أو معالجة القمامة إن شئت قول ذلك .

من السهل للغاية أن تستقر على نظام يومى وتكف عن النظر للأشياء بعين ثاقبة ، ورؤية مغايرة . حيث تضطر للذهاب إلى العمل وأن تبدأ العمل يوميًا وتكون نظرتك إليه مثلما يفعل أى مستشار من الخارج . اسأل نفسك : " لماذا نقوم بهذا العمل ؟ ولماذا نقوم به على هذا الوجه ؟ " وأراهن أنك ستجد أكوامًا يمكنك التخلص منها . عملت ذات مرة فى شركة كان لابد لأى خطاب صادر من الشركة أن يمر على سكرتيرة الإدارة العليا حتى تفحصه . وكانت سيدة شرسة ، وهذا أقل ما يقال عنها وإذا عارضتها كانت تضع خطابك فى أسفل الكومة - ويظل هناك . لكن لماذا كانت الخطابات تمر عليها ؟ لا أدرى ؛ لكنى اضطررت للعمل بأقصى ما أوتيت من جهد حتى أتخلص من هذا الهراء القديم .

قم بإجراء التطوير ، وتدبير الوقت . واجعل أعضاء الفريق أكثر سعادة وثقة ، وهذا أمر فى غاية البساطة .

القاعدة ٤٦

يجب أن تتعلم من أخطائك

" إن الانتكاسة فى العمل يمكن أن تشبه قصة حب فاشلة ، وإذا لم تتعلم من أخطائك ، فسيكون من المحتوم أن ترتكب هذه الأخطاء مرة أخرى ، ربما فى وظيفتك المقبلة . يتمنى كثير من الموظفين أن يهربوا من وظيفة سيئة أو يشعروا بالخوف من أن يصبحوا عاطلين ، ومن ثم يتنقلون من وظيفة إلى أخرى ، كما يفعل بعض الناس فى علاقاتهم الشخصية ، فإذا سقطت على الأرض ولم تعرف سبب تعثرك ، فأنت تعد نفسك لكى تسقط مرة أخرى " .

من كتاب : To Move Ahead Again ,Learn From ,
" Career Setbacks تأليف برادلى . جى . ريتشاردسون

كلنا يرتكب أخطاء ـ لن نكون مديرين مبدعين بشكل رائع ومجددين إذا لم نرتكب أخطاء . ولكن بعض المديرين يحاولون أن يخفوا أى أخطاء يرتكبونها . ويقومون بالتستر عليها ، ودفنها ، ونسيانها ، أما أنت أيها المدير الذكى ، فلن تفعل ذلك . لن تؤنب نفسك بسبب الأخطاء ، ولن تجلس فى بؤس بسببها ، ولكنك ستقوم بتحليل الخطأ ، ومناقشته مع زملائك ، ومعرفة سبب هذا الخطأ وكذلك عمل خطة لعدم الوقوع فى هذا الخطأ مرة أخرى .

يمكن أن تكون الأخطاء التى نرتكبها أى شىء ، ابتداء من سوء التقدير ، أو صفقة ضائعة ، أو تقرير سيئ ، أو سوء استغلال للوقت

القاعدة ٤٦

أو الموارد ، أو عدم القدرة على الالتزام بالموعد النهائى ـ فعندما تبدأ فى كتابة عدد الأخطاء تجد أن هناك قائمة لا حصر لها . وبمجرد أن تقع فى الخطأ ، فإن أفضل شىء تفعله ـ بالإضافة إلى ما ذكرنا سالفا هو معرفة الطريقة الصحيحة للقيام بهذا الشىء فى المرة القادمة . إن وظيفة المدير تعنى تجربة مستمرة فى التعلم . فأنت لا تقف مكتوف الأيدى ولا تعتقد أنك تعرف كل شىء ـ فهذا غير صحيح ومحال أن يكون ، ولكن يمكن أن يكون لديك أناس موضع ثقة تتوجه إليهم طلبا للنصح ، أو مراجع جيدة تتصفحها لترشدك إلى الصواب ـ وخصوصا إذا كانت مقتضبة ، ومباشرة ، وشيقة ، وتتميز بالواقعية * .

إن الوقوع فى الخطأ شىء رائع لأن ذلك لا يجعلنا نضع أيدينا على الخطأ فحسب ولكن يعلمنا كيفية منع هذا الخطأ مستقبلاً وسوف تكون مديرا أفضل ، عندما تزيد خبرتك ، وستزيد دائرة من تتوجه إليهم عندما ترتكب أخطاء قليلة . كلنا نرتكب أخطاء ، فيجب أن نعترف بها ، ونتعلم منها ، ونواصل مسيرة التقدم .

> **إن وظيفة المدير تعنى تجربة مستمرة فى التعلم**

---

* يمكنك على سبيل المثال تصفح كتاب : Fast Thinking Managers Manual تأليف روس جاى ، برنتس هال ٢٠٠١

القاعدة ٤٧

كن مستعداً لأن تنسى الاستراتيجيات الناجحة. إذا تغيرت النتائج

" على عكس ما تعلمته فى المدرسة ، فإننى أود ببساطة أن أشجعك على أن تكون مستعدا للنسيان والتعلم من جديد . لا تتوقف عن أن تكون حالمًا ؛ لأننا لو حلمنا جميعا بعالم أفضل ، فإننى أضمن لك أننا سنصل إلى هذا العالم" .

البروفيسور محمد يونس ، جامعة الجنوب ، تينيسه

أنت تعلم كيف يكون الأمر ، لقد كنت تبحر للأمام وتقوم بما تفعله دائما ، وفجأة تجد أنك لا تحقق نفس الأرقام ، وأن المبيعات آخذة فى الانخفاض ، وتسرب العمال فى تزايد ، والأشياء تتهاوى من حولك . ولكنك لم تفعل شيئا لم تفعله فى الماضى ، لقد كان لديك وصفة للنجاح وفجأة بطل مفعولها . ماذا يمكن أن تفعل ؟ كبداية ، عليك أن تعرف أن الاستراتيجيات الناجحة تتغير . ويمكن أن يكون التغير سريعًا لدرجة أنك لا تشعر به إلا بعد فوات الأوان ، وعليك أن تعى هذه الحقيقة ، وأن تكون جاهزاً ومستعداً للتأقلم السريع معها . وعليك أن تواكب ما يلى :

- أحدث الإبداعات فى صناعاتك .
- التكنولوجيا الحديثة .

القاعدة ٤٧

- المصطلحات الجديدة .
- المنهجيات الجديدة .
- التغيرات فى المبيعات ، واتجاهات السوق ، وأعداد تسرب وإحلال الموظفين ، الأهداف والمبيعات .

لا تحصر نفسك فى حيز ضيق ، كن مستعدًا للتغيير إذا اضطررت لذلك ، إن الإدارة الجيدة تتسم بالتأقلم السريع الماهر مع أى تغيير . أما إذا لم تواكب التغير فسيكون مصيرك الفناء مثل الديناصورات .

> إن الإدارة الجيدة تتسم بالتأقلم السريع الماهر مع أى تغيير .

ينطبق هذا الأمر على كل الأشياء ـ على سبيل المثال ، أسلوب الإدارة مع فريق العمل ، ربما يكون لك نهج للتعامل معهم أتى بثماره لسنوات عديدة ولكن فجأة لم يعد يجدى . يمكنك المثابرة ، ولكن من الممكن أن تخسر الموظفين بسرعة ، ومن الأفضل أن تكون على أهبة الاستعداد لنسيان الطرق القديمة وتبنى كل ما هو جديد . ومن الممكن أن تكون أنت الذى طرأ عليه التغيير ، بصورة غير محسوسة ، أو لا شعورية ؛ لأننا إذا تشبثنا بالطرق التى نفعل بها الأشياء ، نقوم أحيانا بتغييرها دون أن نلحظ هذا التغيير ، فلابد علينا أن ننتبه للتغيرات التى تتسلل إلى حياتنا .

القاعدة ٤٨

تخلص من التوافه ـ ورتب أولوياتك

" كلنا نريدها ، كلنا فى حاجة إليها . فيجب أن نحصل على الأفضل ! "

الممثل " آندى سيركس " فى شخصية " جولوم "
من فيلم مملكة الخواتم : قصة البرجين .

كان " جولوم " يعلم قيمة الأولويات ، كان يعلم ما يريد ـ إلى درجة استثناء أى شىء آخر وهذا مثال حى على الشخص المخلص لأولوياته .

كنت أعمل مع مذير كان يحب أن يسأل : من الذى نعمل من أجله؟ فإذا أجبنا بأننا نعمل من أجل أنفسنا ، هز رأسه بالنفى . وإذا أجبنا بأننا نعمل من أجله ، هز رأسه بالنفى . وإذا أجبنا بأننا نعمل من أجل أصحاب العمل ، هز رأسه بالنفى . إلى آخر ذلك ، ثم قال إن الإجابة الوحيدة على هذا السؤال هى أننا نعمل من أجل حملة الأسهم وأضاف أن السبب الوحيد الذى نعمل من أجله هو الربح . إننا نقوم بالعمل من أجل حملة الأسهم ـ أياً كانوا . وربما يكون هذا الشخص هو أنت ـ إذا كنت تمتلك شركة خاصة بمفردك . وربما أعضاء مجلس الإدارة إذا كانت مؤسسة عائلية وليس لها أسهم فى البورصة ، وربما يكونون ملايين من صغار المستثمرين .

ومن ثم يجب أن تتخلص من كل ما هو تافه . فهناك سبب وحيد لوجودك فى قطاع الأعمال ، بغض النظر عما يقوله أى شخص ـ وهو الربح ـ أو كسب المال . فإذا كنت تحقق مكاسب ، فهذا شىء رائع .

القاعدة ٤٨

وإذا لم تكن تحقق مكاسب ، فعليك أن تتنحى عن مكتبك . وهذه مهمة سهلة . والأن أمامك مقياس تقيم به أى شيء تقوم به ، اسأل نفسك " هل يسهم ذلك بدور فى الأرباح التى أحققها ، أم ليس له دور ؟ فإذا كان له إسهام ، عليك مواصلة القيام بهذا . أما إذا كان العكس ، فعليك التخلص منه .

فى النهاية ، وخلاصة للقول . عندما لا يكون هناك مال ، لن يكون هناك نشاط . وعدم وجود نشاط يعنى عدم وجود عمل . وعدم وجود عمل يعنى عدم وجود قروض ، ولا سيارة ، ولا طعام يؤكل ، ولا إجازات صيفية .

> عندما لا يكون هناك مال ، لن يكون هناك نشاط ، وعدم وجود نشاط يعنى عدم وجود عمل .

إننى على يقين أنه إذا جلست وتأملت كل شيء تفعله ، سيتضح لك أن معظمه مجرد حشو زائد . ومن ثم فقد آن الأوان لكى تكون هناك أولويات . فعليك التخلص مما لا فائدة منه وكرس جهدك لشيء واحد ـ شيء واحد فقط ـ الهدف الأساسى . وهذا ما يفرق بين مدير حازم تماما مثلك عن الآخرين ، إنه التركيز الواضح وهذه الرؤية وهذا التفانى ، هيا تقدم يا " جولوم " ، تقدم .

القاعدة ٤٩

يجب أن تصادق من لديهم المعرفة

" لا فائدة من محاولة الهروب من حقيقة أن أى شخص لديه معارف وأنه من الممكن أن يستفيد من هذه العلاقات فى أعماله " .

أوبى من فيلم " أكتيف سلوتر"

لا تضع دائمًا في اعتبارك من يعرفونك فقط ، ولكن من تعرف أيضاً . ففى قطاع الأعمال يوجد مخططون ومخفزون وهناك العمالة المنفذة . وعليك أن تعرف من يكون هؤلاء المخططون ـ وأن تصادقهم . ففى أغلب الأحيان يكون لدى الإدارة العليا مساعدون يعملون كحراس ـ إنك لا تتحدث إلى الملك مباشرة ولكن يمكنك أن تمس ذراعه اليمنى حاجب الملك ، وعليك أن تكون على علاقة جيدة بذلك المساعد وهو ما يعنى الاحترام ، والفصاحة ، والتعقل ، وفن التلاعب والمكر الخبيث . كنت أعمل فى يوم من الأيام لدى صاحب عمل لديه مستشارة للأعمال تعمل كمساعد غير رسمى ـ كانت تحميه وتمنعه من التحدث إلى العاملين لديه ، كان تلقب بـ" برتون " وكان يناديها الجميع بالسيدة " برتون " ماعدا من هم فى الدائرة المقربة إلى صاحب العمل حيث كانوا ينادونها بـ " جى بى " .

القاعدة ٤٩

يجب أن تعرف من يكون هؤلاء المخططون والمحفزون - وأن تصادقهم .

بدأت أنا أيضا أناديها بـ "جي بي" ، في بداية الأمر كانت تنظر إلى بفزع واضح - فقد كنت مجرد مدير صغير ولا يحق لى ذلك ، ولكنى أفلت من هذا الأمر دون عقاب . وبعد مرور أسابيع قليلة سمعنى صاحب العمل وأنا أناديها بـ "جي بي" وظن أننى أصبحت فى دائرتها الداخلية من الزملاء والأصدقاء المقربين . ومن ثم بدأ يسند إلى مسئوليات أكثر ، وهذا ما جعل مساعدته تبدأ فى معاملتى باحترام كواحد من المقربين إلى الرئيس بكل وضوح - ومن ثم ترك كل منهما انطباعا عند الآخر - كل منهما بدأ يعتبرنى شخصاً مفضلاً بالنسبة للآخر ومن ثم لاقيت معاملة مميزة من كل منهما .

كثير من الناس يظن أن (أ) علاقات الماضى قد ولت ، (ب) إذا لم تكن قد ولت يجب أن يكون مصيرها النسيان ، (ج) أنها قد ولت وحل محلها نظام جديد وأن مبدأ أن نعرف من ينفعوننا لم يعد يفيد ، (د) الموهبة الخالصة هى التى تحقق النجاح .

من الممكن أن يجانب الصواب بعضاً من هذا الكلام ، فعلاقات الماضى لن تموت أبدًا لأن من لديهم المعرفة التى نريدها هم أولئك الذين يديرون هذا النادى الخاص . وليس من الضرورى أن تكون

القاعدة ٤٩

علاقات الماضى مقصورة على فترة المدرسة ، بل قد تشمل أعضاء نادى الجولف ورفاق العمل الخيرى ، والنوادى الاجتماعية ، وأصدقاء الجامعة ، والعائلة ؛ فالأشخاص المطلعون يريدون أن يجمعوا حولهم أناسًا يعرفونهم أيضا ومن ثم يثقون فيهم ، وعليك أن تتعرف على من هم حول الذين تحتاج إلى معرفتهم : صادقهم ، ثم كن واحدا من هؤلاء الذين يحيطون بأصحاب المعرفة ـ ومن ثم واحدا من أصحاب المعرفة ، وما تقوم به ساعتها أمر متروك لك .

القاعدة ٥٠

يجب أن تعلم متى يجب أن تغلق الباب

" ليس هناك أسلوب للتعامل مع الحياة يصل بالإنسان للحقيقة بكل ثبات أكثر من التأكيد على العمل ، فالعمل على الأقل يوفر للإنسان مكاناً آمناً فى المجتمع البشرى " .

سيجموند فرويد

إن العمل بسياسة الباب المفتوح ـ كمدير ـ هى فكرة رائعة فى الأساس ، ولكن يأتى وقت يتحتم عليك فيه أن تعلم أن الوقت قد حان لكى يوصد الباب حتى يمكنك:

- مواصلة عمل ما .
- عقد اجتماع سرى .
- أن يعرف الفريق أنك لا تريد إزعاجًا من أحد .
- أن يعلم الفريق أنك رئيس العمل بحق وليس واحداً منهم على الإطلاق .

مما لا شك فيه أن المدير الجيد مثلك يجب أن يعمل بسياسة الباب المفتوح حتى يصل إليه العمال عندما يحتاجون إليه . ولكن هناك أوقاتاً يكون من الضرورى فيها وجود حاجز بدنى ونفسى بينك وبين الموظفين ، فكما تعلم ، فإن السر الحقيقى للإدارة الجيدة هو أنه على الرغم من كونك ودودًا معهم ، لا بد أن يكون هناك وقت يكون فيه من الضرورى إشعارهم بأنك المدير فعلاً .

القاعدة ٥٠

ولكن هناك أوقاتاً يكون من الضرورى فيها وجود حاجز بدنى ونفسى بينك وبين الموظفين .

إن الحكم الديمقراطى لا غبار عليه ، فعقد الاجتماعات واللجان هو أمر رائع ، وكذلك فإن المناقشات المشتركة تبعث على التشجيع . ولكن وقت الجد لابد أن تكون مستعدا لتحمل المسئولية وهذا يعنى أن عليك أن تتصرف بالغريزة وتصدر أوامر صعبة وتشعر الجميع بأنك المدير ، وغلق الباب أحيانا يعزز هذا . ولست بحاجة لأن تكون صاحب عمل قاسياً أو جافاً أو متسلطاً ، ولكن يجب أن تكون صاحب عمل بحق .

إذا كنت أحد أولئك المديرين الذين يجدون صعوبة فى التصرف بحزم أو شدة ، فإننى أقترح عليك بأن تمارس سياسة غلق الباب . إنها عملية رمزية للغاية تعبر عمن يتحكم فى بيئتك ـ أنت . قم بذلك مرات قليلة وسيفهم الفريق الرسالة ، وبمجرد أن تتعود على ذلك ، يمكنك التحكم فيمن يجلس فى مكتبك وطول مدة بقائهم فيه . من المهم أن ينظر إليك العاملون بجدية ، ولابد أن تظهر سيطرتك على الموقف ، فغلق الباب يرمز إلى أنك المدير ـــ وهذا شىء جيد ، صدقنى . وسيعنى أيضا أنك تريد إتمام شىء ولا تريد المقاطعة من أحد ، كل ما فى الأمر ألا تفعل ذلك كثيرا ـ فليس هناك ما يدعو للإحباط أكثر من رئيس عمل صعب المنال .

القاعدة ٥١

عليك أن تشغل وقتك بشكل مثمر ومفيد

" ارقص وكأن أحدًا لا يراك ، غنِّ وكأنه ليس هناك من يسمعك ، اعشق وكأن مشاعرك لم تجرح قط " .

البروفيسور ويليام بركاى ، جامعة نورث كارولينا

" واعمل وكأنه ليس هناك صاحب للعمل ـ وكأنك لا تحتاج إلى المال" .

ريتشارد تمبلر

بمجرد أن تتعلم أن تغلق الباب ستجد نفسك وحيدا فى مكتب فارغ . ولكن لكى تكون المدير العظيم المؤثر حقا كما هو الحال معك ، أو كما ستكون ، لا تهدر وقتك . عليك أن تنكب على عملك وتنجزه ، وأن تنجزه بسرعة وكفاءة وفاعلية . ثم تضيف شيئا إلى أهدافك طويلة المدى ، واستراتيجيتك الخاصة ، وتعليمك المهنى والتجارى . (لا تقف مكتوف الأيدى ـ اقرأ شيئاً) .

إن العمل باجتهاد دون أن تُدفع إلى ذلك بواسطة أوامر رئيسك ونواهيه يشبه كثيرا العمل لصالحك الخاص . حيث يجب أن يكون لديك الدافع للنجاح ، والتفانى والتركيز ، وهذا يتطلب ممارسة وتدريباً . فكلنا نحب أن نجلس بلا عمل . وهذا شىء جيد بين الحين والآخر . ولكننا نريد وقتاً نفكر فيه ، ووقتاً نستريح فيه ، ومن المهم أيضاً عدم الإفراط ، فلا تسمح لمضيعات الوقت بأن تسلب منك يومًا كاملاً .

القاعدة ٥١

لا تقف مكتوف الأيدى
اقرأ شيئاً .

عليك أن تحدد مواعيد نهائية لإتمام المهام . وقم بعمل قوائم قصيرة حتى يمكنك أن تحذف منها الكثير وتشعر براحة لما أنجزت . وعليك أن تكثر من تنفس الهواء المنعش ، وإلا فسوف تنام كثيراً . لا تشرب المياه الغازية أثناء تناول الغداء ، وإلا ستنام وقت الظهيرة . عليك أن تأوى إلى الفراش مبكرًا وإلا سيغالبك النوم أثناء وقت العمل .

احذر ممن يضيعون الوقت . حاول أن تخبرهم بأن لديك شيئا مهما وعاجلا تريد أن تنتهى منه ، وقل لهم إنه يمكنهم المجىء فى وقت لاحق لمقابلتك ؟

احذر أيضا من الرسائل الإلكترونية ـ فإن لها طريقة فى التهام الوقت . فهى تميل لأن تجعلك مستجيباً بشكل مروع ـ " ها ، لقد أفرغت حافظة البريد ، لقد أتممت كل العمل" . ولكن الحقيقة أن العمل ليس الرد على البريد الإلكترونى وكتابة رسائل بريدية فقط ـ بل أن تشمر عن ساعديك وأن تقوم بشىء فعلى ، مثل عمل مكالمات تليفونية ، مراقبة أعضاء الفريق ، أو عمل صفقات جديدة ، والتأكد من عملية الإنتاج ، وتنظيم التقارير . عليك أن تقوم بذلك من الآن . فلتكن منتجاً ، ومفيداً ، فأى شىء آخر يمكن الاستغناء عنه .

القاعدة ٥٢

ليكن لديك أكثر من خطة بديلة

" ما يدهشنى أن معظم الناس يخططون لإجازاتهم بعناية أكثر مما يخططون لحياتهم وربما يكون ذلك لأن الهروب أسهل بكثير من التغيير" .

جون رون ، المحاضر العالمى ،
فيلسوف ووسيط أعمال .

يجب أن تخطط تحسباً لحدوث كوارث ، وأن تترك مساحة لقول " كيف سيكون الأمر لو" فى كل شىء تقوم به ؛ لأنك إن لم تفعل ذلك ستجد نفسك فى وضع لا تحسد عليه . لا تقل أبدا أن الأمور تسير على مايرام ، فإنها لن تظل على هذا الحال لا تفترض أنك ستقوم بالعمل بشكل صحيح ـ لأنك لن تفعل ذلك ، لا تعتقد أن التكنولوجيا ستؤدى دورها دائمًا ـ فإن ذلك لن يحدث ذلك . لا تفترض أن لديك الوقت الكافى ـ فليس لديك من الوقت ما يكفى . لا تفترض أن الصفقات ستتم فى موعدها ـ فلن يحدث ذلك . لا تزعم أنك لن تنسى الأشياء ــ فالغالب أنك ستنسى ، لا تظن أن الخطة " أ " ستعمل ـ لن تعمل ، ولا تقل أن الخطة " ب " ستعمل أيضا ـ ففى يوم من الأيام ستجدها عديمة النفع .

أعتقد أنك قد فهمت الرسالة الآن . عندما تسوء الأمور ـ وستسوء يوما ما ـ كن على أهبة الاستعداد لأن تولد أفكارًا ، وأن تتكيف حسب الظروف وتتغلب على ما يواجهك ، لنفترض أنك ستقدم شرحا لشىء

القاعدة ٥٢

لا تفترض أن لديك الوقت الكافى ، فليس لديك من الوقت ما يكفى .

ما وقد خططت لكل شىء باستخدام برنامج العروض التقديمية باور بوينت ، ماذا ستفعل لو حدث انقطاع فى التيار الكهربائى ؟ أو ظهر عيب تكنولوجي؟ من المؤكد أنك قد أعددت العدة مقدما لما تفعله عندما ينفصل التيار الكهربائى أو عطل تكنولوجى أو أن يخفق هذا النظام فى أن يقوم بمهمته ـ وسيحدث ذلك . ربما لا يحدث ذلك فى الوقت الراهن ، ولكن الظروف تتحين الفرصة للايقاع بك فى المستقبل وأنت غير مستعد وغافل ، وغير حذر .

إن المديرين الأكفاء حقاً ليسوا فى حاجة للخطة "ب" أو الخطة " ج " لأنه يمكنهم أن يفكروا بجدية ولديهم الاستعداد لأن يتغلبوا على الصعاب فى أى وقت ، وعلى استعداد لأن يرتجلوا حلولا . وأظن أنه من الأصوب أن تسأل نفسك دوما : " كيف سأتدبر الأمر عندما لا تعمل هذه الخطة ؟ " فهذا ينفعنى كل مرة .

القاعدة ٥٣

استغل الفرص والحظ ولكن لا تعترف بذلك

"إنني من أشد المؤمنين بالحظ، وأجد أنني كلما اجتهدت في عملي ، كان حظي أوفر" .

توماس جيفرسون ، رئيس الولايات المتحدة (١٨٠١ -١٨٠٩)

إذا كنت حذراً وتستخدم ذكاءك فستجد أن هناك فرصاً ، وحظوظاً ، وتوفيقاً عشوائياً . فإذا كنت سريع البديهة وتتميز بالذكاء ولديك روح المغامرة والإقدام يمكنك أن تنتهز هذه اللحظات وتصل بها إلى ما تريد ، وهذا ما نسميه الحظ ، أمسك به كلما استطعت ، لأنه شيء عابر ، ولايمكنك أن تضعه في خطة أو ميزانية أو تقرير ، ولكنه سيحدث من حولك . في الواقع ، كلما تعلقت بالحظ ورعيته وبحثت عنه أكثر ، كان حليفك بشكل أكبر ، علينا أن نؤمن بالحظ وإلا فإلى من ننسب النجاح الذي حققه من نكرههم ؟

> إذا لم تكن متقناً لعملك ، فلن يكون الحظ حليفك .

القاعدة ٥٣

لا يمكنك بناء عملك على الحظ ، فالأمور لا تسير على هذا النحو . ولكن أود أن أقول أن كل إنسان يجالفه بعض الحظ من حين لآخر وعندما يحدث ذلك فعليك أن تتشبث به وتسير معه ـ ثم تلتزم الصمت بعد ذلك . فلا يجب علينا أن نقول الصدق دائما ـ فلا يوجد ما هو أسوأ من هذا التواضع الزائف ، فإذا حالفك الحظ ، قل : " لقد كانت ضربة حظ" ولكن قل ذلك بطريقة تعلم الناس بأنه كان هناك شهور من التخطيط المحكم ، وسنوات من البحث ، وعقود من الخبرة : لأن ذلك ، وبكل صراحة ، هو عين الحقيقة . فليس هناك ما نسميه حظا ، ولكن هناك لحظات من الفرص العشوائية التى تعتمد على كل هذا الجهد المبذول ، والخبرة ، والبحث ، والتخطيط . فإذا لم تكن متقنا لعملك ، فلن يكون الحظ حليفك . وإذا لم تكن مديرا على قدر من الكفاءة ، فلن يكون لديك سرعة البديهة التى تمكنك من انتهاز هذه اللحظات والاستفادة منها .

القاعدة ٥٤

اعرف كيف تتعامل مع التوتر

" كثيرون من الناس لا ينتهزون الفرص ؛ لأنها تأتى متخفية فى ثوب العمل" .

توماس أديسون

إن المدير الجيد هو من يتفوق دائماً فى لعبة التوتر . ما السبب؟ لأن التوتر هو معطل للإنتاج ـ وليس مفيدا له . والصورة القديمة للمدير التنفيذى المتوتر ذى العينين الجاحظتين ، وضغط الدم المرتفع ومع ذلك يحقق صفقات رائعة ما هى إلا ـ صورة عفى عليها الزمان ، أما المدير المعاصر فهو شخص هادئ ، غير متسرع ، جذاب ، مراع لمشاعر الآخرين ، حريص ، وعلى دراية كافية بمهام عمله . أنت لست فى حاجة إلى التوتر . كل ما تحتاجه فعلا هو الهدوء . نعم ، إنك فى حاجة إلى الإثارة ، والتحدى ، والحماس ، والبهجة والتحفيز ، ولكنك لست فى حاجة إلى التوتر .

> نعم ، إنك فى حاجة إلى الإثارة ، والتحدى ، والحماس ، والبهجة والتحفيز ، ولكنك لست فى حاجة إلى التوتر .

القاعدة ٥٤

إن التوتر عبارة عن سوء توظيف للإثارة والمتعة . حيث يتحول حبك للعمل إلى رهبة منه ، وبدلاً من أن تشعر بالإثارة ينتابك الذعر ، وبدلا من التحدى تكون المواجهة .

إذن كيف تتعرف على التوتر ؟ بل الأصوب أن نقول كيف تشعر به ؟ فأنا أعرف متى أكون تحت ضغط عصبى ؛ لأننى أصرخ كثيرًا ، وأفكر قليلاً ، وأكون أقل تأدباً ، وأزداد تهوراً ، وأسترخى قليلاً ، أما بالنسبة لك فيمكن أن يكون ذلك عن طريق التدخين الزائد ، أو الإفراط فى الشرب أو عدم النوم والامتناع عن تناول الطعام (أو الشراهة فى الطعام أو تناول مزيد من الأطعمة غير الصحية) أو في شكل نوبات خوف ، أو ارتجاف ، أو تقلصات عضلية ، والخوف غير المبرر ، والتصرف الخاطئ ، والقيادة بسرعة جنونية (تنطبق هذه علىّ أيضًا) . وإذا لم تستطع التعرف على علامات التوتر التى تظهر عليك ، فيجب أن تسأل شخصاً يعرفك جيدا ـ وسيستطيع أن يخبرك بذلك .

عندما ألحظ علامتين للتوتر آخذ فترة راحة وأتساءل :

- لماذا أنا متوتر ؟
- ما الذى يسبب هذا التوتر ؟
- ماذا يمكننى أن أفعل حيال ذلك ؟
- كيف يمكننى أن أمنع حدوث ذلك مرة أخرى ؟

لا أحب أن أكون تحت ضغط عصبى (يقول لى أبنائى إننى أسبب لهم إزعاجاً حقيقياً) فليست هناك وظيفة تستحق أن أجعلها تؤثر سلباً على صحتى ، فأنا أعرف كيف أحتفظ بهدوئى ـ وأجيد خفض مستوى التوتر الذى أشعر به بمجرد أن أدرك أنه تسلل إلى صدرى . وأعرف كذلك ما ينفعنى ، فما الذى يجدى معك أنت ؟

القاعدة ٥٥

حافظ على صحتك

" للحفاظ على قلب سليم ، عليك ممارسة التمارين الرياضية ، وحسن التغذية والضحك لعدة مرات يومياً " .

دكتور مايكل ميلر ، مركز الوقاية من أمراض القلب ،
المركز الطبى بجامعة ماريلاند

من السهل على الإنسان أن يرجئ الاهتمام بصحته . لكننى أنصحك بأن تهتم بها من الآن ، والنصائح التى يمكنك اتباعها هى :

- تناول الطعام بصورة سليمة - الجلوس فى وضع مريح ، والتمهل فى الأكل من أجل الاستمتاع بالطعام .
- تناول الطعام المناسب - الطعام الطازج ، العضوى ، واللحوم الخالية من الدهون ، والفاكهة الطازجة ، والسلطات ، والخضراوات ، والألياف ، وعدم تناول الأطعمة غير الصحية أو الأطعمة المعلبة .
- أخذ قسط معقول من النوم ليلاً - كل ليلة .
- عدم القلق - الضحك ، والترويح عن النفس ، والاستمتاع بعمل شيء ليس له علاقة بالعمل .
- عمل فحوصات أساسية بصورة دورية على الصحة لاكتشاف الحالات المرضية الخطيرة فى الوقت المناسب ، مثل أورام الثدى أو سرطان المثانة .

القاعدة ٥٥

- العمل فى مناخ مريح وآمن .
- عمل فحوصات من فترة لأخرى للتأكد من معدل الكوليسترول ، وضغط الدم ، إلخ .
- إقامة علاقات تتسم بالحب والتعاون .
- أن يكون لديك إيمان صادق ليعينك وقت حدوث الأزمات .
- ممارسة التمارين الرياضية .
- الاهتمام بالوزن المناسب .
- الامتناع عن معاقرة الشراب .
- الامتناع عن التدخين *

بالطبع لست بحاجة لاتباع بعض هذه النصائح ، فأنت شخص راشد وقادر على صياغة قرارك . ولكن إذا أردت أن يطول عمرك وأن تنعم بالحياة ، فمن الأفضل لك أن تبدأ التفكير من الآن .

> إذا أردت أن يطول عمرك وأن تنعم بالحياة ، فمن الأفضل أن تبدأ التفكير من الآن .

* تعتبر هذه النقطة هى الأكثر وضوحاً ولها تأثير أكبر من بقية العوامل الأخرى مجتمعة فى التأثير على متوسط طول عمرك وصحتك .

القاعدة ٥٦

كن مستعدا لوقت العسر واليسر

" إن أكبر خطأ يمكن أن نقع فيه فى حياتنا هو أن نظن أننا نعمل من أجل شخص آخر غير أنفسنا " .

براين تراسى ، مدرب مهنى وشخصى

أعلم أن السعى طلبا للرزق دائماً ما يكون أمراً شاقاً . وكلما ارتقيت فى عملك زادت مصداقية ذلك ، عندما بدأت العمل كموظف صغير للحسابات كنت أشعر بالملل ، والكسل ، والضيق ، والإحباط وقد سئمت من الوظيفة . وعندما ترقيت وأصبحت مديراً عاماً ، دهشت للغاية عندما وجدت نفسى كذلك أشعر بالملل ، والكسل ، والضيق ، والإحباط والسأم من العمل . المشكلة هى أننى عندما بدأت العمل لم أتوقع أى اختلاف ، وعندما وصلت إلى المرتبة العليا لم أكن مستعدًا تماما لأن يكون لدىّ نفس الإحساس ، أعتقد أننى توقعت أن تكون حياتى مليئة بالإثارة ، والتحدى ، والجهد المبذول ، والأشياء المهمة . وعندما لم أجد أياً من هذا ، أصابنى الإحباط .

يجب عليك أن تقتصد فى آمالك حتى لا تشعر بالضيق عندما يصيبك الملل .

القاعدة ٥٦

والآن ، أدرك أن كل الأيام لن تكون رائعة . فبعضها سيكون مملاً . والبعض الآخر سيكون مفعمًا بالنشاط والإثارة - ولكن ليس بنفس عدد الأيام المملة ، لا بد أن تعد نفسك لساعات السرور وأوقات الألم . وعليك أن تعدل من آمالك حتى لا تشعر بالضيق عندما يكون اليوم مملاً ، ولا تطير من الفرح عندما يكون اليوم شديد الإثارة .

والمشكلة هي ، إذا كان العمل مملاً ، فربما يغريك ، كما حدث معي في مرات عديدة - أن تضفي نوعًا من الإثارة عن طريق أن تحدث نوعاً من عرقلة الأمور ، لكن أفضل شيء تستطيع فعله هو أن تجلس مسترخياً حتى ينتهي هذا الإحساس . فعندما تكون في منصب المدير ، لا يليق بك أن تكون معرقلاً للعمل - إلا إذا كان ذلك بطريقة مبدعة تخدم صالح الشركة بكل تأكيد .

القاعدة ٥٧

مواجهة المستقبل

" أفضل شيء فى المستقبل هو أنه يأتى يوماً بعد يوم "

إبراهام لنكولن ، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية (١٨٦١ـ ١٨٦٥)

مهما يكن الشيء الذى تقوم به الآن ، فستتغير الأمور . فمما لا شك فيه هو أن المستقبل سوف يطوينا بين جنباته ، وستتغير الأشياء لا محالة ، ومن تعمل معهم الآن سيتركون فريقك ، وسترتفع أرقام المبيعات أو تنخفض . وسيتقاعد رئيسك فى العمل أو ينتقل إلى مكان آخر ، وسيتغير العملاء ، وسيتغير زملاؤك . وأنت نفسك سيشملك التغيير أيضاً .

يحدث كل هذا والمدير الذكى لا يتقبل ذلك وحسب إنما يكون مستعداً له أيضاً . لقد تناولنا فى جزء سابق أنه يجب أن تكون لدينا خطط بديلة ، ولكن هذا أمر مختلف ـ فليس الأمر هنا يتعلق بالتعامل مع أزمة ولكنك ـ بشكل عام ـ يجب أن تكون مرناً وليناً بدرجة تجعلك تتقدم فى المضمار . ما أقصده بهذا هو أنه عندما يحدث تغيير يجب أن تضعه فى خطة سيرك ، لا أن تخرج من المضمار بسببه .

لقد عملت ذات مرة فى شركة تم تغيير إدارتها مرتين فى خلال سنة واحدة . وفى كل مرة كان يأتى القادمون الجدد بسلسلة كاملة من التغييرات لتنفيذها . فقد كانوا يريدون أن يُنفذ كل شيء " بطريقتهم

القاعدة ٥٧

الخاصة " ، هذا شيء رائع ، ولكن بعد المرة الأولى لم نكد نلتقط أنفاسنا حتى تغيرت الإدارة مرة أخرى ، وقد شاهدت كثيرا من أعضاء الفريق يتساقطون خلال ذلك لأنهم لم يستطيعوا أن يجاروا الضغط بأن عليهم أن يتحلوا بالمرونة ، ولقد كدت أكون واحدًا من هؤلاء . وقد كان وقتاً عصيباً ولكنني أدركت ساعتها أن مقاومة التغيير هو أمر لا طائل منه ، وقد نجوت لأنني تقبلت التغيير - ولم أنج فقط بل طوعت الموقف لصالحي ، فكلما زاد ابتسامي أظهرت توجه من يقول : " ألديكم المزيد ؟ " كلما أسندوا إلى مسئوليات أكبر بسبب التغيير نفسه . هناك مديرون آخرون كانوا يتصرفون مثل أشجار البلوط فى مواجهة العاصفة ، ولكننى كنت مثل شجر الصفصاف . كنت أميل مع الريح حيث اتجهت فنجوت ، أما هم فقاوموا ، ووقفوا بثبات في وجه الرياح فانكسرت أغصانهم .

عليك أنت الآخر مواجهة مستقبلك ، هل ستنتقل من مكان إلى آخر ؟ هل سئمت من الوظيفة ، والمصنع ، ودورك فيه ؟ إن ما يثيرك الآن ربما لا يثيرك بعد مرور عشر سنوات .

> إن مواجهة التغيير هو أمر لا طائل منه ، ولكننى نجوت لأننى تقبلت التغيير .

القاعدة ٥٨

ارفع رأسك ، لا تخفضه

" عليك أن تخفض قدميك وترفع رأسك ، لا أن تخفض رأسك وترفع قدميك ؛ لأنك ستبدو أشبه بحشرة إذا فعلت ذلك " .

ماركماينرد ، لاعب بيسبول بفريق مدرسة
باركر بيرس (فى العاشرة من العمر)

من السهل على الإنسان أن يسلك طريقة خفض الرأس فى الحياة . ولكن من العسير أن يظل الواحد منا مرحاً مرفوع الرأس ، هل كوبك نصفه فارغ أم ممتلئ ؟ إذا كان يبدو فارغًا فأنت فى حاجة إلى إجازة ، وجدول لإعادة التدريب ، وقليل من التحديات الجديدة ، ووظيفة جديدة ، والانتقال إلى قسم آخر ، وفريق جديد - أو ببساطة طريقة جديدة للحياة ، فالحياة ليست طلقة تصوب علينا من مكان قريب وليس هناك وقت لتفاديها ، وقدر المدير ليس سعيداً أو سهلاً وأحياناً تشعر بالتعب والاكتئاب والملل والفتور وتكون على وشك الاستعداد لترك العمل ، يحدث هذا لنا جميعًا من حين لآخر ، إن وظيفة المدير يمكن أن تكون مهمة شاقة . حيث تجد أن الأشياء تقذف عليك من كل اتجاه . وأنا لست على يقين أيهما أفضل : أن تكون فى القمة وتلقى الأشياء لأسفل أو أن تكون بالقاع وتلقى بالأشياء لأعلى ولكننى على يقين جازم بأنه ليس بالشىء الحسن أن تكون فى المنتصف حيث تبعد الأشياء من أعلى ومن أسفل .

القاعدة ٥٨

أن تكون مرفوع الهامة هو تأكيد للذات (كرر ذلك لنفسك باستمرار عندما تواجه مشاكل ، ولكن يجب أن يكون ذلك بصمت ، وبينك وبين نفسك ، وإلا اعتبروك مجنوناً) وهو كذلك أمر جسماني ـ حيث يمكنك أن تتعود على رفع الرأس بطريقة جسدية أو وجدانية وأحياناً بطريقة عقلية .

عندما تنظر إلى المرآة ، ارفع رأسك وقل : " أشعر بالبؤس بالفعل" . ستضحك على ذلك . حاول العكس . اخفض رأسك وقل : " كم أشعر بالسعادة " مرة أخرى ستجد أن ذلك مستحيل وسخيف . وسوف تضحك ، ولكن يجب أن تظل ناظراً إلى المرآة أمامك . من المحتمل أنك تبدو بهذا الشكل طوال الوقت ، وفى كلتا الحالتين سيبدو شكلك ظريفاً ، أنت بالفعل شخص ظريف .

> تعوّد أن ترفع رأسك بطريقة جسدية أو وجدانية (وأحياناً بطريقة عقلية) .

ارفع رأسك عندما تدخل إلى حجرة ما . وارفع رأسك عندما تترأس اجتماعاً ، وارفع رأسك عندما تقدم عرضاً تقديمياً ، وارفع رأسك عند تحية الآخرين ، وارفع رأسك عندما تخاطب الموظفين ، وعندما تتحدث مع العملاء كن مرفوع الرأس . وفى نهاية يوم طويل مشغول تأوى إلى فراشك وساعتها يمكن أن تخفض رأسك ـ وتخلد إلى النوم وأنت تضع فى حسبانك بأنك كنت عظيماً وذكياً وفى منتهى الجرأة طوال النهار ، أحسنت صنعاً .

القاعدة ٥٩

كوِّن فكرة واضحة عن الأشياء

" يعجز بعض الناس عن تكوين فكرة واضحة عن شكل ومضمون الأشياء بسبب كثرة التفاصيل ، أنا أرى الصورة كاملة والتفاصيل الصغيرة فى خلفيتها وأكثر من ذلك لدىّ نظر ثاقب لا يخطئ تغير التفاصيل الدقيقة " .

سيمون مينرى ، مصمم رسوم هزلية ، ومؤلف البرنامج الفكاهى League Against Tedium

يجب عليك أن ترى الصورة الشاملة ، فلا فائدة من التركيز على ما تفعله فقط أو ما يقوم به القسم الذى تعمل فيه . ولا يجب أيضا أن تقصر نظرتك على ما تقدمه مؤسستك ، أو ما يفعله مصنعك . يجب أن تكون لك نظرة أشمل طيلة الوقت . فالمدير الجيد ـ وأنت من أقصد* ـ يجب أن يكون لديه فهم فى السياسة ـ المحلية والعالمية ـ والتاريخ الاجتماعى ، والأحداث العالمية ، والاتجاهات الوطنية ، والاهتمامات الدولية ، والبيئة ، والتشريعات القائمة ،

---

* إننى أستمر فى تكرار جملة ـ أنت من أقصد ـ وربما يأخذك العجب كيف أدركت ذلك ، لأنك تقرأ هذا الكتاب ، فالمديرون الذين تنقصهم الكفاءة يظنون أنهم يعلمون كل شىء . ولكنك على أتم الاستعداد للاطلاع ، والتعلم ، والسعى طلباً لنصيحة الآخرين ، وتوسيع آفاق معرفتك ، وأن تأخذ بآراء الآخرين ، وأن تواكب الأفكار الجارية والحديثة وأن يكون لديك ذهن متفتح عن طريق قراءة هذا الكتاب ، وهذا شىء رائع ، وأنت شخص رائع . أحسنت صنعا .

القاعدة ٥٩

والتشريعات المقترحة* ، والتطورات التكنولوجية(سواء لها تأثير على صناعتك أم لا) .

ولكن يجب عليك أيضا أن تراقب عن كثب كل ما يحدث تحت سمعك وصبرك - وأعني فريق العمل المسئول منك ، والقسم الذى تعمل فيه ، والبيئة التى تحيط بك مباشرة،والتفاصيل الدقيقة وكذلك الصورة الشاملة .

يجب على المدير الذكى أيضا أن يكون قوى الملاحظة مرهف السمع ، شديد الانتباه ، متفتح الذهن لكل الأفكار والإبداعات والاتجاهات الجديدة ، ولذا يجب عليك أن تنظر إلى الصورة ككل .

لا فائدة من التركيز على ما تفعله فقط أو ما يقوم به القسم الذى تعمل فيه .

---

* أنا لا أقصد التشريعات المفروضة والمقترحة على صناعتك فقط ، ولكن التشريعات المقترحة الأكثر شمولاً وقد تندهش من مدى تأثير المؤثرات الثانوية عليك .

القاعدة ٦٠

يجب أن تعرف متى تتخلى عن الأمر

"عليك ألا تهتم ، فلا تهتم
لديك الحق فى أن تغضب ، ولكن حاول ألا يزيد ذلك على الحد
عندما تطيل التفكير فى الكره والمرارة يتملك ذلك كل مشاعرك
ساعتها لن يكون لديك القوة لكى تتحكم فى الأمور " .

" لا تبالى " قصيدة غنائية لـ كاثرين فابر

أحياناً يكون من الصعب ألا تبالى ، وأن يكون لك حد تقف عنده . مثل أن تعرف أن هناك بعض المشروعات التى لن تنجح ، وأن بعض أعضاء الفريق لن يندمجوا بشكل جيد فى منظومة عمل الفريق . ويصبح من المحال العمل مع بعض رؤساء العمل الذين لن تنجح أبداً فى التعامل معهم ببساطة ، لذا لا بد أن يكون هناك حد لبعض المواقف . والمدير الجيد يعلم بغريزته متى يتراجع ، ويتخلى عن الأمور ، وينأى بنفسه بعيدا ، ويبتعد بهدوء أعصاب فى عزة تامة وكرامة مصانة . إن هذه القاعدة موجهة إليك ، ولكل الأشخاص المهتمين ، الذين يتصرفون بصورة سخيفة ، و يضعون العراقيل ، ويحاولون أن يهزموا المستحيل ، هيا يا شباب ، لنعرف متى نتوقف ومتى يكون الأمر ميئوساً منه .

القاعدة ٦٠

لنعرف متى نتوقف ومتى يكون الأمر ميئوساً منه .

المدير الجيد يعرف متى يرفع يده قائلا : " نعم ، إنه أنا الذى أفسد الأمور ، كان ذلك خطئى ، وأنا أعترف بذلك" . بكل تأكيد سيسامحك أعضاء الفريق لأن مثل هذه الطريقة المباشرة الصريحة تربكهم ولا يعرفون كيف يتعاملون معك فى هذا الأمر .

ولكن عندما لا تعلم متى تتخلى عن الأمر ، فإنك ستكبت فى نفسك الغضب والحسرة والتوتر والألم . تعلم أن تهز كتفيك وتبتعد . ليس عليك أن تعفو أو تنسى أو أى شىء آخر ، كل ما يجب عليك القيام به هو أن تترك الأمر وتبتعد .

هناك أسطورة فى قطاع الأعمال تقول : إن الشعور بالرغبة فى الانتقام أفضل من أن يصيبك الجنون ، ولكن الشعور بالانتقام هو ضرب من الجنون ، إلا أنه يستغرق وقتاً أطول ، ولذلك يجب أن تتخلى عن الأمر ، وتركز فى الشىء المثير الذى ستفعله بعد ذلك .

القاعدة ٦١

كن حاسماً ، حتى لو اقتضى ذلك أن تكون مخطئاً أحياناً

" أنا لا أعرف نوعية الأشخاص الذين اعتدت أن تتعامل معهم ، فليس هناك من يخبرنى ماذا يجب أن أفعل فى هذا المكان " .

الممثلة كارين ألن فى مشهد من فيلم Raiders of the Lost Ark

أنا واثق أنك تكره المدير الذى يرفض أن يتخذ قراراً مناسباً خوفاً من أن يكون قراره خاطئاً ، ذلك المدير المسوف ، المتردد ، الخائف الذى لا يستطيع أن يقرر حتى تفوت الفرصة ، أو يتخذ أحدهم القرار نيابة عنه ، لقد عملت مع بعض هؤلاء المدراء ، وليس هناك ما يثير ضيق المرء أكثر من شخص متردد لأنه لا يعرف أى طريق يسلك ـ وكل هذا باسم الخوف ، إنهم مذعورون من اتخاذ القرار خوفا من الوقوع فى الخطأ ـ أو أن يترتب على هذا القرار فقدان وظيفتهم ، أو صفقة كبيرة . من الأفضل لك أن تقفز وتخطئ بدلا من التردد لدرجة أن يتملكك الخوف وتكون غير قادر على المبادرة . هيا أسرع .

ولنفترض أن القرار الذى اتخذته كان خاطئاً بالفعل . فى بعض الأحيان يتولد من الأخطاء الكبرى شيء براق وساحر مما يجعلنا نقف على أقدامنا بسعادة ونظهر فى صورة جيدة على الرغم أننا لم نعرف ماذا كنا نفعل . هذا هو المدير الرائع الذى أريدك أن تكونه . ذلك المدير ذو الحس الصادق والذى يمكن أن يتحقق معه أى شيء ـ

القاعدة ٦١

وسيتحقق . فإذا أردت أن تجلس على السور متردداً ، عليك أن تجد كتاباً آخر لتقرأه .

أنا لا أنصحك فى هذا الصدد بأن تكون متهورا ، وألا تحسن دراسة قراراتك . ولكننى أفترض أنه بما أنك مدير جيد وأنه إذا كان أمامك قرار كهذا ، فإنك سوف تنظر إلى البراهين التى أمامك ، وتزن الأمور ، ومن الممكن أن تطلب آراء الآخرين ، إن ما أتحدث عنه هى تلك النقطة وهى عندما تتهرب من اتخاذ القرار ، خوفا من اتخاذ قرار خاطئ .

إنها مسألة شجاعة ـ شجاعة أن تكون مخطئاً أحياناً ، شجاعة أن تتخذ المخاطرة ، شجاعة أن تكون خائفاً بطريقة إيجابية (فالجلوس مترددا بسبب الخوف يختلف كثيرا عن اتخاذ قرار مهم وأنت تشعر بالخوف والإثارة فى آن واحد) .

إن ما يتعين عليك عمله هو دراسة الحقائق ، والتأكد منها ، وأن تطلب النصيحة ، وتنصت إلى فراستك ثم تهم بالعمل ـ اتخذ القرار . وكن فاعلاً ، وجريئاً .

لأن تقفز وتخطئ أفضل من التردد لدرجة أن يتملكك الخوف وتكون غير قادر على المبادرة .

القاعدة ٦٢

استخدم الاعتدال كطريقة للإدارة

" عليك أن تسعى إلى إدارة أمينة ، معتدلة . عليك أن تبحث عن شركات يديرها فريق يوضح الأمور بصورة شفافة ومختصرة . أعترف بأن تقييم نزاهة الإدارة ليس بالمهمة اليسيرة . فالأمر لا يشبه النصابين الذين يرتدون سترات مخططة وأقنعة سوداء ويحملون أكياساً عليها علامة الدولار . ولكن يمكنك أن تعرف الكثير عن المؤسسة عن طريق مراجعة تقرير سنوى أو اثنين ، وهى تقارير متاحة بسهولة . أما إذا لم تستطع الإدارة توضيح أعمالها بلغة واضحة ، فعليك أن تنتقل إلى شركة أخرى ؛ وإذا رأيت عبارات مثل "إيجاد قيمة مبنية على المعرفة فى الأسواق الواعدة " . . . . . فاعلم أن شخصا يريد أن يضللك ، أيها الأحمق الكسول ، فلتبتعد" .

من كتاب "Stocks For The Lazy Investor " The Motly Fool,
www.Fool.com تأليف سيث جابسون

إن الاختصار لا يعنى إصدار تقارير مطولة ، ولا يعنى إصدار مذكرات كل عشرين دقيقة ، ولكنه يعنى تقليل القواعد إلى الحد الأدنى * ،

---

* لا ، ليست هذه القواعد ، أقصد القواعد التافهة ــــ مثل أنه يجب عليك أن ترتدى رابطة عنق ، وأن تتناول كعكة محلاة مقلية بالزبد ، وليس اثنتين وقت تناول القهوة ، وأن تخاطب الإدارة العليا بالسيد / السيدة فلان وألا تناديهم باسمهم الأول ، وأن تركن سيارتك بشكل

القاعدة ٦٢

وإعطاء الفرصة للعاملين أن يديروا مهام عملهم . إنها تعنى البيانات المهمة ذات المعنى ، التى تتميز بالوضوح والبساطة وسهولة الاستيعاب ، إن معناها الإدارة التى يستخدم فيها المديرون أشخاصاً متخصصين ويتركونهم يكملون أعمالهم بسلام وطمأنينة . إنها تعنى المديرين الذين يتميزون بالأمان الداخلى وليسوا فى حاجة لتحقيق نقاط ، أو التنمر على الآخرين والتدخل فى شئونهم . إن الإدارة المعتدلة تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق الكثير مع بذل القليل ، من المؤكد أنك صاحب العمل ، ولكن الأمر يشبه قيادة سفينة كبيرة ، فلمسة بسيطة لدفة القيادة كفيلة بأن تؤدى المهمة ، أما إذا قمت بتحريك دفة القيادة بعنف من ناحية إلى أخرى فستنحرف السفينة عن المسار على الفور .

هناك قول صينى مأثور يقول : " احكم بلدًا كبيرًا بنفس الطريقة التى تشوى بها السمك الصغير" والمقصود هو أن تكف عن العبث به وإلا فسوف يهترئ ، وعليك أن تدير القسم ، أو الشركة ، أو الفريق بنفس الأسلوب ـ أى بلطف ، وحصافة ، وعدم تطفل . من الأفضل أن تكون غير واضح عن أن تكون واضحاً بطريقة زائدة على الحد .

> **إن الإدارة المعتدلة تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق الكثير مع بذل القليل .**

منظم، وأن ترتدى أحذية عملية ، . . . . ويجب عليك أن وأن . . . . تعلم ما أرمى إليه عزيزى القارئ .

القاعدة ٦٢

تخيل اللوح التذكارى الذى سيُنقش عليه اسمك

" تم عمل أول نقوش لندن الرسمية فى عام ١٨٦٧ بواسطة الجمعية الملكية للفنون بإيعاز من ويليام إيوارت .... والعدد الإجمالى للنقوش الرسمية يبلغ حوالى ٧٠٠ لوح ، ومعظمها ذو لون أزرق بكتابة بيضاء" .

www . blueplaque . com

عندما تؤلف أفضل الكتب مبيعاً ثم تموت سيُنقش لك لوح تذكارى على المبنى الذى ولدت فيه ، أو قضيت حياتك أو كتبت فيه هذا العمل ـ طالما أن ذلك قد حدث فى لندن* . وإننى عندما أقول " أنت " فإننى لا أقصدك أنت أيها القارئ ، بل أعنى أيا كان هذا الشخص الذى يعيش فى لندن . ويصمم هذا اللوح هناك لتخليد حقيقة أنك قد أنجزت شيئاً رائعاً أثناء حياتك . وإذا لم تكن قد أنجزت شيئاً ـ مثل كتابة قصة رائجة البيع ، أو أضفت شيئاً إلى التراث المعرفى الإنسانى ، أو استطعت أن تعيش فى لندن ـ فلن يكتب لك لوح شرفى أزرق اللون .

---

* الشىء الأكيد بالنسبة لى هو أنك ستموت ، ولكن ليس ضروريا أن تكون قد كتبت شيئاً ، أن تكون موسيقارا هو شىء كاف لهذا الغرض ـ حتى "جيمى هندركس" تم كتابة لوح له .

القاعدة ٦٣

والآن عليك أن تتخيل أن هناك لوحًا منقوشاً لأسلوب الإدارة وليس ذلك مقصورا على لندن فقط ، فما هو العمل الذى سينقش لك لوح من أجله ؟ هل سيكتب لك لوح حقا ؟ كيف تحب أن يذكرك الآخرون بصورة أساسية ؟ لقد عملت ذات مرة مع رئيس عمل كان أسلوبه فى الإدارة هو الأقل جاذبية إن أردنا قول ذلك ، فعندما كان يدخل كل صباح كان ينفجر فى أول شخص يراه ، ويوبخه بشدة أياً كان ما يفعله ذلك الشخص ، ثم يتجه إلى مكتبه بعد ذلك ليتناول فنجانا من القهوة لمدة نصف ساعة . ثم يتجول فى الشركة ويثنى على أول شخص يراه ، ويخبره بأنه يقوم بعمل جيد مهما كان ذلك الشىء الذى يقوم به ، وسألته عن سبب ذلك فأجاب : " أريد أن أجعلهم فى منتهى اليقظة . فهم لا يعرفون أين تكون مكانتهم عندى . وأحصل على مجهود أفضل منهم عندما يشعرون بالخوف" ، لن يكتب لك لوح أيها المدير " بيلى " .

ما هى الصورة التى تحب أن يتذكرك بها الآخرون ؟

لقد ذكرت ذلك الشخص من قبل لأنه ـ حتى بعد مرور عشرين عاماً ـ مازال يبهرنى بأنه أسوأ شخصية غبية مستبدة غير مؤهلة صادفتها فى حياتى ، ومازال حتى الآن يشغل نفس المنصب ، ويعمل فى نفس

القاعدة ٦٣

المؤسسة . نعم ، فلم يرتق فى المناصب قط ؛ لأنه مازال يقوم بما كان يقوم به من قبل عندما عرفته ، ولكنه ما زال فى العمل ، ولكننى لا أشترى أسهماً من هذه الشركة ــ لم يسبق لى أن فعلت ذلك ولن أفعله مطلقاً .

أريد لوحاً ينقش عليه اسمى ، أريد ذلك لأننى كنت أفضل مدير وجد ، أريد أن ينقش لى ذلك لدماثة خلقى مع فريق عملى ، وتحقيق نتائج جيدة ، والوصول إلى مستويات أداء عالية ، أو بسبب تحقيق نجاح كبير وكشخص أحب فريق العمل التعاون معه .

القاعدة ٦٤

ليكن لديك مبادئ. ولتلتزم بها

" عزيزى . . . لقد أوليت اقتراحكم كثيرا من التفكير . وشاغلى الأساسى هو أنكم تريدون قطعًا مباعة مسبقة لعرضها فى المعرض " الفلانى " . وأشعر بأن ذلك أمر غير مقبول وكذلك خداع لـ ٨ ملايين مشاهد ممن سيحضرون العرض كما أخبرتمونا بذلك . لقد عملت فى تجارة التحف لمدة ٣٠ عاما ، وأشعر بأن سمعتى سوف تمس لو أن قطعة تم شراؤها من قبل وضعت فى معرض للتحف لكى يتم شراؤها من هناك ، ثم تنقل إلى مزاد لتباع بالخسارة . ولهذا السبب ، أجد أنه لزاما علىّ أن أرفض عرضكم لاستخدام المبنى الذى أملكه كستار لبرنامجكم . ولقد لمست خلال مقابلتنا القصيرة مدى ما تتمتعون به من لطف كبير ، مع تمنياتى لكم بالنجاح فى معرضكم ، وتقبلوا فائق الاحترام . . . " .

خطاب من خبير تحف يرفض عرضاً لطيفاً ـ ومريحاً للغاية ـ من شركة تلفزيونية .

عندما تفكر فى الأمر ، ستجد أنه لابد من أن يكون لديك مبادئ . لأنه إذا لم تكن ذا مبادئ ، فسينتهى بك المطاف بأن تحتقر نفسك

القاعدة ٦٤

أو أن تغرق فى الديون أو يزج بك فى السجن . من المحتمل أن يكون مصيرك أيًا من هذه الأشياء ، ولكن يمكنك على الأقل أن تقول : " ولكن لدىّ مبادئى " لابد أن يكون هناك حد لا يجب أن تتخطاه . وعليك أن تعرف أين يكون هذا الحد الفاصل . ولا أحد يعلم ذلك حتى يطلبوا منك أن تتعداه وساعتها يمكن أن تخبرهم بذلك . هذا الحد يجب أن يكون جدارا من الحديد الصلب يبلغ ارتفاعه عشرة أميال ، ولا يمكنك تخطيه ، مهما كلفك الأمر .

لا بد أن يكون هناك حد لا يجب أن تتخطاه . وعليك أن تعرف أين يكون هذا الحد الفاصل .

إذن أين سيكون الحد الفاصل بالنسبة لك؟ لقد طلب منى القيام بأشياء لا أحبها ، طلب منى القيام بأشياء وجدت أنها غير مقبولة . وطلب منى القيام بأشياء اكتشفت أنها فى غاية التعب ، ولكن عندما يطلب منى عبور الحد الفاصل الذى رسمته لنفسى - ولحسن الحظ لم يحدث فى عملى سوى مرة أو مرتين - كنت قادرًا على أن أقول "لا" ولا أحيد عنها . وكل مرة كان جزائى أن يربت على كتفى وليس رحلة لمكتب العمل للبحث عن وظيفة جديدة .

القاعدة ٦٥

لابد أن تسير وفق حدسك الداخلى

" أحيانا يتحتم عليك أن تسير وفق حدسك فقط" .

بيل جيتس ، مؤسس ميكروسوفت

إذا كان ذلك أمرًا يستحسنه بيل جيتس ، أعتقد أنه يجب علينا جميعا أن نستحسنه ، ففى قرارة نفسك تعلم متى تكون على صواب ومتى تكون على خطأ . من الممكن أن ننهى هذا الصوت الذى يتحدث بداخلنا ، ولكننا إذا فعلنا ذلك ، سنخسر هذه الميزة ونضع أنفسنا فى مأزق حقيقى ، إن هذا الإحساس الداخلى ربما لا يتكلم بصوت عال أو واضح طيلة الوقت ولكن عندما يفعل ذلك ، فسوف تكون مجنونا إن لم تتبعه ، والمشكلة هى أن تفكيرك أيضا يتحدث بشكل مسموع وواضح ـ طوال الوقت ـ ونحن نخلط بين الاثنين ونتبع ما نظنه حدسًا داخليًا ، بينما هو فى الواقع مجرد خوف أو غيرة أو أى إحساس آخر .

إذن كيف يمكنك أن تعرف ذلك؟ إذا كنت تتحدث إلى شخص عن نظام جديد على وشك أن تطبقه ، وعلى الرغم من موافقتهم لذلك ، ينتابك إحساس غريب وبارد بداخلك ، وتنتبه إليه . خذ وقتك لتسأل عن السبب ؟ أخبر شخصاً آخر عن ذلك ، ثم انظر هل يحدث مرة أخرى . عد إلى الخطة وانظر إليها من جميع وجهات النظر ، بمن فيهم حملة الأسهم . هل مازلت مقتنعاً ؟ لا تتكبر أو تتوان فى الحصول على معلومات أكثر ، أو أن تجد لجنة لإبداء الرأى أو أن تعيد التفكير فى المقترح أو القرار إذا كان يساورك شعور مقلق حياله .

القاعدة ٦٥

راجع القرارات الجيدة والسيئة التى اتخذتها مسبقاً ، كيف كان شعورك حيالها في ذلك الوقت؟ هل شعرت بداخلك بوجود عيوب في هذا المسار قبل أن تتبعه ؟ هل يمكن أن تعلم هذا الإحساس مرة أخرى ؟

لا تتكبر أو تتوان فى الحصول على معلومات أكثر .

إن تعلم تنمية الإحساس ليس بالأمر الهين ، ولكن إذا تحليت بعادة إرهاف السمع لما تشعر به حيال أمر ما ، فسيتحسن رادارك الداخلى وستبدأ فى معرفة الوقت الذى يخبرك فيه حدسك بأن شيئاً ما ليس صحيحاً .

القاعدة ٦٦

كن مبدعاً

" يولد كل فرد تقريبا ولديه القدرة على الابتكار ، ولكن قليلين من يدركون ذلك ومثل هذه المهارات يتم إهمالها أو عدم استغلالها ، فالتفكير الإبداعى هو كل ما يتعلق بالتفكير "خارج النطاق المعتاد " والتخلص من طرق التفكير المألوفة والمجىء بأفكار جديدة ، إنها أحد المبادئ الأساسية لتنمية عملية الإبداع" .

لود كينج ، خبير التفكير الإبداعى ،
ومؤلف الكتاب الأفضل مبيعا Puzzles For the High IQ .

يحتفظ المدير الجيد بخزانة مملوءة بالطرق الإبداعية حتى يكون لديه ما يرتكز عليه عندما يواجه مشكلة أو يواجه فريقه مشكلة ـ وهذا ما سيحدث معك ومع فريقك من حين لآخر .

يتعلق الإبداع بإيجاد طرق جديدة ومختلفة لحل المشاكل ، فعندما تقابلك مشكلة تبدأ فى القلق وساعتها تخرج وتعتنى بالحديقة ، وتقوم بغسيل الأطباق ، أو تطيّر طائرة ورقية أو تفعل أى شىء آخر تنغمس فيما تفعله حتى ترد إليك الحلول .

معظم الأساليب البناءة تتطلب منك أن توقف عقلك المدرك المفكر وتبدأ فى استخدام جزء من عقلك أكثر عمقاً وإدراكاً . وفى هذا الجزء توجد كميات مهولة من الإجابات لا نستطيع أن نصل إليها بالطرق العادية

القاعدة ٦٦

إنه الجزء الذى نصل إليه أثناء النوم أو التأمل أو باستخدام طرق تفكير خلاقة .

يجب أن تراقب ما يفعله المديرون الآخرون ــ المديرون الذين تحبهم وتحترمهم ، فمن الأرجح أن لديهم خزانة مملوءة بالأفكار والخدع المبتكرة . حاول أن تلتقط منهم بعض تلك الأفكار ، وكثّف من قراءاتك حول أساليب التفكير الخلاق .

انغمس فيما تفعله حتى تقفز إليك الحلول .

عليك أن تكتشف ما يفعله ، وما يفكر فيه أو يجربه المديرون الأذكياء ، اسأل شخصا من خارج مجال عملك ماذا يمكن أن يفعل إذا كان في موضعك ؟ لا تخش أن تبدو مجنوناً أو خارجًا عن المألوف على كل حال تأتي إلينا بعض أفضل الأفكار من أحلام اليقظة .

القاعدة ٦٧

لا تركن إلى الركود

" إن وظيفة المدير هى توفير الاستقرار والتعامل مع الحقائق ، أما مهمة القائد فهى إثارة المشاعر وتحفيز الهمم وكذلك تحديد أهداف طموحة تهز الوضع الراهن . والمبالغة فى النهج الإدارى سوف تصيبك بالركود ، أما الإفراط فى النهج القيادى فلن يجعلك تبلغ أى هدف . عليك أن تعتنق التحدى بعقلية متوازنة . وإذا قمت بذلك جيداً ، فإن النتائج سوف تفوق أقصى أحلامك " .

شبكة الإدارة والقيادة

هل أنت قائد أم مدير؟ سؤال غير معقول بالفعل بعد أن قرأت معظم الكتاب حتى الآن لتتأكد أنك المدير الكفء المؤثر والرائع للغاية . ولكن المديرين الجيدين حقا هم قادة فى نفس الوقت ، إنهم يلهمون ويحفزون ويشجعون وكذلك يحمّسون . وهم يجذبون الناس إليهم كما تنجذب الفراشات إلى ضوء المصباح . ويتميزون أيضا بأنهم مفعمون بالسحر والنشاط والأناقة ، إنهم قادة بالفعل . ولكنهم مديرون أكفاء أيضا ، إلا أن المبالغة فى النهج الإدارى سوف تصيبك بالركود . فعليك أن تستمتع بالتغيير ، وأن تبحث عن تحديات جديدة ، وأن تكون فى منتهى اليقظة ، وأن تجد طرقا جديدة لعمل الأشياء ، وعليك أن تحفز فريق العمل معك بأساليب جديدة ومثيرة ، وأن تتبنى أحدث الأفكار والتكنولوجيا ، وأن تبدأ بتطبيق الاتجاهات الجديدة ،

القاعدة ٦٧

وأن تقفز الأسوار ، وأن تشعل النار . لا يجب أن تظل ثابتا وإلا لنمت الطحالب عليك ولأصبحت شيئاً ثابتاً لا يلحظه الناس بعد ذلك .

أعلم أنه من الصعب أحيانا القيام بذلك بعد عبء عمل النهار ، واجتماعات الغد ، وتقرير المديرين للأسبوع القادم . ولكن عليك أن تكون فى وضع حركة وإلا أصابك الركود . خصص وقتا قصيرا كل يوم أو كل أسبوع - يكفى نصف ساعة - لكى تفكر فى طرق جديدة حتى تكون ثوريا . ولكن ما السبب ؟ لأنك إن لم تفعل ذلك ستقع فى مستنقع الروتين ، والرتابة ، والملل . نعم ، إنك المدير ، ولكنك أيضا المجدد ، والمحفز ، والملهم ، والقائد ، ومن يحدد الاتجاهات .

> ولكن المديرين الجيدين هم حقا قادة أيضًا - فهم يلهمون ويحفزون ويشجعون وكذلك يحمسون .

ولكن إذا كانت الطحالب قد نمت عليك واعتبرك الناس كقطعة أثاث فسيجب عليك أن تبذل جهداً أكبر حتى تغير هذه الصورة ، ولكن لا تفزعهم بتغيير جذرى ، قم بذلك بالتدريج .

القاعدة ٦٨

كن مرناً ومستعداً للانتقال من مكان لآخر

" لا تكن متشبثاً بمكانك ؛ لأنه لو تعذر استبدالك فستتعذر ترقيتك" .

مجهول

سيأتى الوقت الذى يحين فيه انتقالك لمكان آخر ، فهناك مهام أخرى لا بد من القيام بها ، وفرق أخرى فى حاجة لمن يقودها ، وربما يتحتم عليك أن تحزم حقائبك وتهم بالرحيل ، الجحيم هو كلمة " مرحباً " ، أما الجنة فهى " وداعًا إلى الأبد " ، " لقد حان الأوان للرحيل" ومثل هذه الأشياء . * عليك أن تضع عينيك على الفرص . وتذكر خططك طويلة المدى ، وإننى على يقين من أنها لم تشتمل على شىء مثل : " سأبقى هنا إلى أن أحال على المعاش أو أتحول إلى تراب" - عليك أن تتطلع إلى آفاق بعيدة .

إن معنى أن تكون مديراً جيداً ورائعاً أن يسعى الجميع فى طلبك ، وإسناد منصب أعلى إليك والاستئثار بك لأنفسهم ، كن مستعدا لأن يغريك مكان آخر ، وهذا لا يعنى أنه يتحتم عليك أن تذهب له ، ولكن كن مستعدا لأى عرض يقدم إليك ، يا له من أمر شديد الإطراء .

* الممثل لى مارفن فى فيلم : Paint Your Wagon

القاعدة ٦٨

يجب أن تتسم باليقظة وأن تكون مستعداً للحركة فى أى اتجاه ، كن مستعدا للنظر إلى الفرص غير العادية ، وكن على أهبة الاستعداد لأن تذهب بمفردك إذا كان ذلك ضمن خطتك طويلة المدى .

كن مستعداً للتطلع إلى الفرص غير المألوفة .

هل يجب أن تشعر بالذنب لترك فريقك ؟ لا . إن أمامك وظيفة جديدة وهذا يتطلب الانتقال من مكان إلى آخر ، وربما يستفيد فريقك بمقدار من الهواء المنعش الذى سيأتى بعدك وأن يزيلوا خيوط العنكبوت بعيدا . لقد تركت ورائى مهام إدارية وكان الفريق فى منتهى الدهشة لجرأتى على الرحيل ، ومن قدرتى على فرد جناحى والطيران لمكان آخر ، وكأن تلك الشركة الجديدة بلد مظلم خطير سيلتهمنى . بكل تأكيد ، بمجرد رحيلى اكتسبت لقب " هارب " ، ولكن ذلك أفضل بكثير من أن يقال عنى : " لقد رحل غير مأسوف عليه " .

القاعدة ٦٩

تذكر الهدف من التمرين

"إن أسعد الناس وأكثرهم إنجازاً وتوسعاً وتلقياً للدعم هم عادة من يحققون الكثير فى العمل ويحصلون على معظم ما يريدون فى الحياة ، فهم يجففون المستنقعات - ويتمتعون بوقتهم أثناء القيام بذلك (من الغريب أن يكون تجفيف المستنقعات مهنة ممتعة جدا) . مع ذلك يواجه الكثير منا عددًا من التماسيح أقصد . . . هذه العقبات الهدامة التى تعترض سبيل نوعية الحياة المنتجة وعالية الإنتاج وقليلة التوتر ، وبعض هذه العراقيل نضعها بأنفسنا ، والبعض الآخر يضعه آخرون ، وبعضها يأتى مصادفة " .

* Get Ahead; Give a Damn

فما هو الهدف من التمرين ، يا رفيق الطريق ؟ كل منا له قائمة أعمال مختلفة ، فأنت ربما تقول : " لكى نحقق ربحاً لحاملى الأسهم " (قاعدة ٤٨) ولكنك ربما تحاول أن تتملقنى بأن تعطينى إجابة تظن أننى أريدها ، لا أريد ذلك .

---

* Get Ahead; Give a Damn هو كتاب صغير الحجم يحوى بين صفحاته أفكاراً عظيمة عن كيفية زيادة فرص نجاحك والشعور بسعادة أكثر فى العمل ، فكل مليم يدفع فى هذا الكتاب يذهب لمساعدة أولئك العاطلين المشردين حتى يقفوا على أقدامهم ، يمكن الحصول على نسخة من www . person-books . com إذا كنت مهتماً بهذا الموضوع .

القاعدة ٦٩

وعليك أن تتذكر ـ حتى وأنت تجلس فى مواجهة التماسيح أن الهدف هو تجفيف المستنقع ، إن هناك الكثير من الأهداف ، والكثير من التدريبات على تجفيف المستنقعات ، وربما تعتبر ذلك المشروع التالى ، تحديد الميزانية القادمة ، اجتياز المقابلة القادمة ، المقابلة التأديبية أو الأسبوعية . وربما يكون شيئاً طويل المدى ، وظيفة بوجه عام ، إلخ ، وأن التماسيح التى تحاول التهامك يمكن أن تكون زملاءك ، أو العملاء ، والزبائن ، ورؤساء العمل ، والأسرة ، أو أى شىء كما تريد . ولكنهم يقفون كعقبة أمام تجفيف المستنقع .

هذه القاعدة تتطلب التركيز حتى لا تخرج عن الدرب بسبب هذا الهراء الذى يحيط بك ، يجب أن تواصل التركيز وأن تضع الهدف نصب عينيك طيلة الوقت ـــ أيا كان ذلك الهدف .

> **يجب أن تواصل التركيز وأن تضع الهدف نصب عينيك طيلة الوقت ـ أياً كان ذلك الهدف .**

القاعدة ٧٠

تذكر أنه لا أحد يجبرنا على البقاء هنا

" ليست هناك صيغة للنجاح ولكن هناك صيغة للفشل وهى محاولة إرضاء الجميع" .

مان راي،رسام ، ومصور ، ونحات ، ومخرج سينمائى ، ومخترع ، وفيلسوف

عملت ذات مرة مع مدير رائع ، ومن المحزن أنه قد رحل عن عالمنا ولكنى أذكر كل الأشياء الإدارية التى علمنى إياها ، كان فى أعماقه واحدًا منا ـ إلى حد بعيد ، فظاهريا كان يلعب دور المدير المحترف ، حيث كان يتميز بالرصانة ، والجاذبية ، والكفاءة ، والاجتهاد فى العمل ، ولكن من داخله لم يكن هذا الرجل يعمل لأحد إلا لنفسه . كان " بوب " شخصاً فريداً ، محطماً للقوالب الجامدة والقواعد الروتينية (ليس قواعد هذا الكتاب ـ إن معظم قواعد هذا الكتاب كانت صادرة منه) كان منشقاً ، خارجاً على الجماعة . ارتسم لنفسه خطاً رائعًا . كان السيد الهادئ الأنيق . المدير الذى يؤمن بأن الإدارة لا يجب أن تكون واضحة للغاية لكى تؤتى ثمارها .

كان ينجز ما يوكل إليه من عمل بكل تأكيد ، وبصورة غاية فى الكمال ولكنه كان ثائرا على النواحى الإدارية ، وقد تم الترتيب لذهابى أنا وهو ذات مرة لحضور دورة تدريبية للمديرين ، أتعلم من الذى لم يذهب ؟ نعم ، إنه " بوب " ، فلم يكن ليسير حسب أهواء الآخرين .

القاعدة ٧٠

أمـا أنـا فقـد ذهـبت ـ حـسبما أرادت الشركة . أتعلم من الذى حصل على الترقية ؟ نعم ، هذا صحيح ، إنه "بوب" .

" إذن كـيف وصـلنا إلى هـذا الوضـع ؟ " هكذا كنت أقول متأوهاً ، أما " بـوب " فكـان يقـول : " لم يُجبر أحد منا على المجىء إلى هنا " ، وكـان يعنـى مـا يقـول بـشكل حرفـى ، فـنحن لـسنا مـضطرين للقيام بالعمـل ، يمكنـنا أن نغـادر فـى أى وقـت نـريد . وهذا معناه أننا هنا بمحـض إرادتـنا ، اخترنـا أن نكـون هـنا فـى هذا العمل ، اخترنا أن نكـون هنا كل يوم . إنه اختيارنا نحن . فإذا اخترنا أن نكون هنا فمن المـؤكد أن ذلـك يعنى أننا نستمتع بذلك ـ وإلا لما كنا هنا ؟ إذا لم نكن نتمتع بعملنا فعلينا أن نختار عدم البقاء فى هذه الوظيفة .

> توقف عن التأوه ـ إما أن تستمتع بعملك أو تتركه .

إن ماقالـه لى " بـوب " فـى الأسـاس هو : " توقف عن التأوه ـ إما أن تـستمتع بعملـك أو أن تتركه " . وهذا لا يعنى أنك لا تستطيع توضيح الأشـياء الخاطـئة ، ولكنها لن تحل وعليك أن تتعايش معها . استمتع بعملـك أو ارحـل ودع شخـصا آخـر يتمـتع بالعمـل الـذى يتمناه . فلم يجبرنا أحد على البقاء هنا .

القاعدة ٧١

عد لمنزلك

" يتبع عدد كبير من المدراء نظرية الحمقى المشغولين ويخلطون بين العمل الجاد وطول ساعات العمل ، فهم يعتقدون يقينا أنهم مديرون جيدون للغاية ؛ لأنهم يعملون ١٥ساعة فى اليوم وينسون أسماء أطفالهم . إن أفضل مدير مبيعات عملت معه لم يعمل بعد الخامسة والنصف قط ولو لمرة واحدة " .

من كتاب From Acorns – How To Build Your Brilliant Business From Scratch كاسبيان وودز

لقد عملت مع مدير آخر كان يتأخر فى العمل ، ويأتى مبكرًا ، ولا يتناول طعام الغداء ، وكان منكباً على عمله ويستغل كل ثانية طيلة وجوده فى مكان العمل . هل تعلم من الذى تخطاه فى الترقية ؟ نعم ، إنه" بوب" مرة أخرى والذى تحدثنا عنه فى القاعدة ٧٠ ، السيد الهادئ الأنيق .

إن إحدى النصائح المفضلة التى قالها لى بوب : " عد لمنزلك ، يا " ريتش" ، عد لمنزلك ، إن لديك أسرة شابة ، عليك أن تعود إلى المنزل وترعاها قبل أن ينسوا شكلك . إما ذلك أو أن ترسل إليهم صورة قبل أن ينسوك بالفعل" . وعدت بكل تأكيد إلى المنزل . وكذلك كان يفعل " بوب " كثيرا ، فى الحقيقة لم يمض على وجوده فى العمل

القاعدة ٧١

كثيرًا إلا وقد حصل على ترقية مرة أخرى . ما سر هذا الرجل ؟ لقد كان فريقه - والذى أمثل أحد أفراده - على استعداد أن يقوم بكل شىء من أجله . كنا نقوم بمزيد من الأعمال الإضافية ، ولم نكن على استعداد لأن نخذله أبداً ، كان " بوب " يبث روح الولاء فى فريقه بطريقة لم أر مثلها قط ، فقد كان يشعرنا جميعاً بأننا أشخاص على درجة كبيرة من النضج ، وعلى قدر كبير من الثقة ، وكان يعاملنا بطريقة محترمة ، لم يرفع صوته ، ولم يسب أحداً ، ولم يستغل أحداً ، ولم يزد من طلباته ، أو يجهد أحداً ؛ ولم يعرض فريقه للإهانة . لم أره أبداً يعاقب أحداً ، كان يتميز بالأناقة والجمال ، والهدوء والسكينة كان يتحكم فى الجميع بكل اقتدار .

ولقد قال إن سر نجاحه هو أسرته - التى يعمل من أجلها . كان يحب أطفاله وكان يفضل أن يكون فى البيت معهم أكثر من وجوده فى العمل ، كان حبه لهم واضحًا وكان يظهر أنه رجل ينتمى إلى عائلة سعيدة بكل اعتزاز . كان يتحدث كثيرا عن أطفاله وعن زوجته وكان من الواضح أنه فى غاية السعادة معهم .

لم يتأخر فى العمل قط لأن ذلك يعد مخالفة لولائه لأسرته والتى لها الأولوية الأولى فى حياته . وكان ذلك يعطى لشخصيته عمقاً عظيماً . كان متزناً ومثالياً ، سهلاً فى التعامل مع نفسه . ولم يكن لديه ما يحاول أن يثبته فى العمل لأنه كان راضيًا فى بيته ولقد عملت على النقيض مع بعض الأوغاد حيث يمكننى القول بأن الشىء الوحيد المشترك بينهم جميعاً كان هو حياة عائلية سيئة ، فقد كانت قاعدتهم الأولى فاسدة وقد انعكس ذلك عليهم ، ولذلك ، عد إلى منزلك ، يا زميلى العزيز .

القاعدة ٧١

لم يكن لديه ما يريد إثباته فى العمل لأنه كان راضياً فى بيته .

واصل التعلم ـ وخصوصا من المنافسين

"إن الأميين فى القرن الواحد والعشرين لن يكونوا أولئك الذين لا يستطيعون القراءة والكتابة ، ولكن أولئك الذين لا يستطيعون التعلم ، ونسيان ما تعلموه ، ثم التعلم مرة أخري".

من كتاب The Third Wave ، تأليف آلفن توفيلر

لقد سمعنا جميعاً المدير الذى يغضب عندما يسرق المنافسون أفكاره . أو من يشكو الظلم بسبب خسارته طلبا للشراء أو شيئاً من هذا القبيل ، أو الذين عندما يتركهم عميل ، يصرخون مهددين بأنهم قد خدعوا ، لكن هذا خطأ ، كل هذا مجرد خطأ . صدقنى ، إذا كانت المنافسون قد سرقوا أفكارك ، وعملاءك ، والعقود ، والزبائن ، والمبيعات ، والعمال ، والدخل ، ساعتها سيكون أمامك : (أ) لا أحد تلومه إلا نفسك . (ب) فرصة عظيمة لتتعلم كيف تقوم بذلك بشكل أفضل .

لا شيء يعلمنا أفضل من منافس يتفوق علينا ، ما هو الشيء الذى يقومون به ؟ ماذا يمكننا أن نتعلم من هذا ؟ كيف يمكن أن نحاكيهم ؟ كيف يمكننا أن نستفيد مما يقومون به لكى نحقق به النجاح ؟ كيف يمكن أن نزيد من نصيبنا فى السوق عن طريق التفوق على ما يقومون به ؟

القاعدة ٧٢

عليك أن تقضى بعض الوقت كل أسبوع لتراجع ما الذى يقوم به المنافسون ؛ لأنهم إذا كانوا يتميزون بالفاعلية (وهذا شىء ثابت فى المنافسة) سيقومون بدراسة ما تقوم به أنت ، اقض بعض الوقت محاولاً التعرف على المنافسين ـ وما تتشاركون فيه من أفكار ، انظر ، إذا كان لديك خمسة منافسين أساسيين وتتشاركون فى نفس النشاط ، فأنت تعطى كل واحد منهم جزءًا مما تقوم به . ولكن الفكرة ستنتشر وسيعطيك الخمسة أفكارا ، ومعلومات ، وأبحاثاً .. إلخ . لا يجب أن تخشى المنافسة ـ بل اغتنمها ، فهى تنمى السوق ، وتجعلك فى منتهى اليقظة ، وتوفر لك فرصة حقيقية للتعلم ـ وذلك لأن التعلم يحدث فيها بشكل حقيقى وليس مجرد تمرين أو تدريب ، وليس بها وقت للعب .

إذا خشيت المنافسة ، فإن الشىء الذى تخشاه بالفعل هو عدم كفاءتك ، فإذا كنت على يقين بأنك تقوم بعمل جيد ، فلن تؤثر عليك المنافسة ، وأما إذا لم تكن تقوم بعمل جيد فستدمك المنافسة ـ وأنت تعلم ذلك ، كما تعلم أن ما تقوم به ليس على المستوى المطلوب .

إذا خشيت المنافسة ، فإن الشىء الذى تخشاه بالفعل هو عدم كفاءتك .

القاعدة ٧٣

كن متحمساً وجريئاً

" أحب أسلوب" رامسى " المتقلب الذى يصل إلى درجة الجنون تقريباً ، إنه دائماً ما يبحث عن التجربة القادمة التى تشغله بشدة ، وهو دائم التحمس لفنه".

تعليق لأحد قراء كتاب AChef For All Seasons ،
تأليف جوردون رامسى

إذا لم تكن متحمساً لعملك . فما الذى سوف تتحمس من أجله ؟ انظر ، إنك تقضى وقتاً أطول فى مكان عملك ـ تعمل ، وتعيش ، وتتنفس ، أكثر من أى شيء آخر ما عدا النوم ، ولذلك لا بد أن تحب ما تقوم به . إنك تحب ممارسة الحب مع زوجتك ، ولكن ذلك لا يستمر مثل وظيفتك . أنت تحب الطعام ولكنك تتناوله ثلاث مرات فى اليوم فقط لكن العمل يتميز بالاستمرارية ، إنك تحب حياتك ، وهواياتك ، وأسرتك ، وإجازاتك ، ومع ذلك فإن عدداً لا حصر له من الناس ينظرون إلى العمل بشيء من الخوف ، ويعتبرونه مهمة روتينية لا بد من المرور بها ، إذا كان الأمر كذلك بالنسبة لك ، فعليك أن تعود لمنزلك ـ ولا تبرحه . وأن تفسح المجال لشخص يشعر بالحب تجاه العمل . ولكننى متيقن بأنك لست هذا الشخص .

عندما بدأت حياتى المهنية ـ والتى قمت بتغييرها كثيراً ـ قرأت عن الصناعة قبل أن أبدأ التدريب . قرأت عن تاريخها ، ومشاهير الناس

القاعدة ٧٣

فيها ، وكيف تطورت ، والتشريعات التى تحكمها ، والكيفية التى حدثت بها والتقاليد المرتبطة بها ، وقد ذهبت إلى هذه الوظيفة مثل موسوعة متحركة من الحقائق والمعلومات ، والنكات والتاريخ ، ولقد أذهلنى مدى ضآلة ما يعرفه الآخرون عن الصناعة ، لقد كنت متحمسًا ويبدو أن الآخرين كان ينقصهم الحماس ، ولقد وجدت عدداً بسيطاً للغاية ممن لديهم اهتمام بما يقومون به ، وبمرور السنين قابلت آخرين ولكن ليسوا كثيرين .

بمجرد أن تشعر بالحماس فإنك يمكن أن تكون جريئاً ؛ لأن هذا الدافع موجود بداخلك . هذا الحماس ، وتلك الجراءة ، وكذلك هذه الإثارة .

بمجرد أن تشعر بالحماس فإنه يمكن أن تكون جريئاً ؛ لأن هذا الدافع موجود بداخلك ـ هذا الحماس ، وتلك الجراءة ، وكذلك هذه الإثارة . إن الجراءة تعنى أنك تستطيع أن تخاطر ، والمخاطرة تعنى النجاح ليس على الدوام ولكن بما يكفى لأن يكون لك اسم كمغامر كبير ، ومقدام ، وكشخص ناجح .

القاعدة ٧٣

إن معنى أن تكون متحمساً هو أن تكون مهتماً بما تقوم به ، ليس فقط من قبيل التظاهر ولكن بدافع من الاهتمام الحقيقى ، وأن تكون مفعماً بالحماس والإثارة باستمرار . وأن يُحدث ما تقوم به فارقاً ـ والأمر لا يتعلق فقط بالمال أو المكانة الاجتماعية والشهرة ، وإنما أ . يكون لما تفعله إسهام فى حياة الناس والبيئة والمجتمع ، فإذا لم تكن متحمسًا ، فماذا تكون ؟ وإذا كنت متحمسًا ، فما الذى تشعر بحماس تجاهه ؟ إذا لم تشعر بالحماس الآن ، فمتى يكون ذلك ؟

القاعدة ٧٤

خطّط لأسوأ الاحتمالات ، ولكن توقع أفضلها

" إذا قررت أن تخرج إلى هذه الأماكن الخطيرة وأن تضع نفسك فى هذه الظروف القاسية ، وأن تكون مسئولاً عن نفسك ومن معك ، فهناك كثير من المتطلبات ، كحسن التقدير ، والتعقل ، والخبرة ، والقيادة ، وهذا قليل من كثير حيث يمكن أن تحدث أشياء غير متوقعة .... فكن على أهبة الاستعداد . توقع ما لا يمكن توقعه ، لتكن معك حقيبة للنوم فى كل مرة تتسلق فيها . كن مستعدا لأن تقضى الليل على القمة هناك ! خطط لحدوث الأسوأ ، ولكن لابد أن يكون لديك الأمل فى حدوث الأفضل" .

تيم دركسل ، متسلق جبال

لا أتوقع أن تحمل حقيبة نوم طيلة الوقت ولكنى أتوقع أن تعد العدة لحدوث أسوأ الاحتمالات وأن تتوقع وصولك إلى ما تتمنى ، ما هو سيناريو أسوأ حالة ؟ هل يمكن أن يكون عطلاً بهواتف فريق العمل بسبب نهائى كأس العالم ؟ أو أن تخسر صفقة كبيرة ؟ أو انهيار المبيعات إلى الصفر ؟ أو اشتعال حريق بالمبنى ؟ أو إضرابات عمالية ؟ أو حدوث وباء الإنفلونزا ؟ أو هجومًا إرهابيًا ؟ تسربًا بتروليًا ؟ أو غلقًا لأسباب صحية وأمنية ؟ كل هذه الأشياء أو أحدها يمكن أن يحدث تراجعاً كبيراً فى أرقام ميزانيتك .

القاعدة ٧٤

إذن ، ماهى خطط الطوارئ المناسبة لديك عندما يحدث السيناريو الأسوأ ؟ ليست لديك خطة طوارئ ؟ حسناً ، لقد توقعت ذلك . لابد أن يكون لديك خطط طوارئ ، وطرق للهروب تم تخطيطها ، وإجراءات لإدارة الأزمات ، وإجراءات جاهزة فى الحقيبة ، وخطة لتغيير العمال ، وموارد بديلة للدخل ، لابد أن تكون لديك خطة .

والاحتمالات المتوقعة هى أنك لن تضطر لتنفيذ هذه الخطة ، فعن طريق الحظ والعناية الإلهية ستظل هذه مجرد خطة لا أكثر ، ولكن خطة لا بد من وجودها .

إن لك الحق الآن فى أن يحدوك الأمل بألا يقع مكروه وأن تظل الشمس مشرقة على الدوام ، لقد سألتنى إحدى لجان الأمن الصناعى ذات مرة : ماذا يمكن أن أفعل عندما يصيب شركتى الذعر من وجود قنبلة كبيرة ، فأجبت قائلا : " أتمنى أن يكون ذلك مجرد خدعة" مما جعلهم يضحكون ولكن ذلك لم يضف لرصيدى شيئاً ، وسألونى : ماذا عن خطتك ؟ أجبت : " إن لدى خطة " وكسبت نصف نقطة ، ليكن لديك خطة وكثير من الأمل .

> ليكن لديك خطة ـ وكثير من الأمل .

القاعدة ٧٥

اجعل الشركة تعتبرك أحد مؤيديها

" إن أحد الأسباب الرئيسية للفوضى فى عالم اليوم هو أن الناس يتكلمون كثيراً ويفكرون قليلاً ، ويتصرفون بتهور دون روية وتفكير ، إننى أحاول دائماً التفكير قبل أن أتكلم".

مارجريت تشاس سميث ، أول امرأة يتم انتخابها فى كل من مجلس النواب ومجلس الشيوخ بأمريكا.

لكى تجعل الشركة تراك فى صفها ، يجب عليك أن تقوم ببعض الأشياء الملموسة ـ مثل:

- شراء بعض الأسهم .
- قراءة الجريدة الخاصة بالشركة ــ والأفضل من ذلك ، الاشتراك في تحريرها .
- مساندة مهام الشركة .
- إظهار الاهتمام .
- طرح أسئلة .
- أن يكون اهتمامك بالشركة ملحوظاً أو مدوناً بطريقة ما .
- التركيز على ما تقدمه للشركة ، وليس على ما تحصل عليه من الشركة .

القاعدة ٧٥

- استخدام منتجات وخدمات الشركة .
- التحدث بحماسة وبشكل جيد عن الشركة .
- تكرار ذكر ما تظن أنه من مميزات الشركة — أن يكون لديك إجابة جاهزة عندما يتوجه أحد إليك بالسؤال .
- معرفة بيان مهمة الشركة وفلسفتها .
- معرفة منتجات الشركة وخدماتها بالداخل والخارج .
- معرفة تاريخ الشركة — تأسيسها ، والشركات المندمجة معها ، وأملاكها إلخ ، وكذلك أهدافها طويلة المدى ، وأهم الموظفين بها (المؤسس ، إلخ)
- معرفة الوضع الاجتماعى للشركة وما تقدمه للمجتمع .

ما يجب ألا تفعله - أبداً - هو أن تسىء الكلام عن الشركة ، مهما كانت الظروف .

أسمعك الآن تقول : " لكن ، ألن يجعلنى ذلك شخصاً متملقاً ، شخصاً إمعة ، خادماً مطيعاً ، الشخص الناطق بلسان الشركة ؟ كلا ، كلا ، شريطة أن يكون ذلك بصورة صحيحة . فإذا كنت تتكلم بتفاهات ولا يبدو عليك الصدق فسيعرف الناس أن ذلك تمثيل وأنك ألعوبة فى يد الشركة . ولكن إذا كان لديك اعتقاد راسخ فيما تقول فسوف يتبعك الناس ويحذون حذوك ، لذلك ، عليك أن تكون قدوة . وأن تكون صريحاً فى مدحك لشركتك . أعلم أنه شىء غير نمطيٍ للقيام به ، ولكن لابد من التحلى بالإخلاص والجرأة لكى تكون مميزاً فيه .

القاعدة ٧٥

ولكن كيف سيكون الحال إذا كنت لا أحب الشركة ؟ ساعتها يجب عليك الرحيل . إنها عملية مزدوجة ، فهم يعينونك ، وأنت تعمل من أجلهم ، أنت تعطي وهم يعطون ، أنت تأخذ وهم يأخذون . فإذا لم تكن سعيدًا بهذه العلاقة ، فعليك الفرار منها ، وتطليقها ، لتبحث عن شخص آخر يهواه قلبك . عليك أن تحب شركتك وأن تنظر إليها كما أن هناك علاقة ترابط قائمة بينكما . فإذا كانت علاقة سيئة ، ماذا ستفعل فيها ؟ هل تتحمل وتصمت ؟ آمل ألا يكون كذلك .

> يجب أن تكون قدوة ، كن صريحاً في مدحك لشركتك .

القاعدة ٧٦

لا تسئ الحديث عن رئيسك فى العمل

" أأقتل رئيسى فى العمل؟ هل أجرؤ على التخلى عن التقاليد الأمريكية ؟ " .

هومر سيمبسون

أوافقك على أن رئيسك فى العمل شخص أحمق ولا تطيق العمل مع هذا الشخص الماكر وأنك مضطر لأن تخبر كل من تقابله بأن رئيسك فى العمل شخص في منتهى الحماقة ، أليس الأمر كذلك؟ لا ، أنت مخطئ كل الخطأ . فلا يجب أن تسيء الحديث عن رئيسك فى العمل مهما تكن الظروف ، أوافقك على أن كل الفريق يعلم أن رئيسك فى العمل شخص عديم النفع ويظهرون لك ذلك . هل توافقهم ؟ لا ، لا توافق ، مهما كان . إذا لم تجد خيرًا تقوله ، فعليك التزام الصمت . لا يجب أن تنتقد المديرين حتى لو كانوا يستحقون هذا النقد .

إن رئيسك فى العمل هو شخص مسئول عنك ، إذا كان بهذه البشاعة ، فلا تعمل معه ، وابحث عن مكان آخر . أما إذا كنت ستستمر فى العمل معه ، فهذا هو اختيارك المطلق وعليك أن تلتزم به ، وأن تعيش به ، وتسانده ، وتؤمن به — وإلا أصابك الجنون .

إذا كان رئيسك فى العمل يمثل كابوسًا بالنسبة لك ، فمهمتك أن تحول ذلك الكابوس إلى حلم وردى ، عليك أن تولد ثقته فيك . واجعله يعهد إليك ببعض الأمور . وأن يسند إليك مزيدا من المسئولية . ثم حل محله . أمر بسيط أليس كذلك ؟ بالطبع لا ، ولكن هذه هى الخطوات التى يجب أن تتبعها إذا كنت تتميز بالجدية والالتزام .

القاعدة ٧٦

> إذا لم تجد خيرًا تقوله ، فعليك التزام الصمت .

عليك أن تكون حريصًا فى كل ما تقوله عن رئيسك المباشر فى العمل لـربما ينـتقل هـذا الكـلام لرئيسه الأعلى ـ والذى يتصادف أن يكون أحد المعجبين برئيسك المباشر فى العمل ولا يعجبه ما تقوله عنه . وعلى كل حال ، فإن هذا الرئيس الأعلى هو من وضع رئيسك المباشر فى هذا الموضع ، وربما لا يسعده أن تنتقد رئيسك بشكل علنى الأمر الذى يتركك فى وضع لا تحسد عليه .

لقد عملت ذات مرة مع أحد هؤلاء الأوغاد ، وكان مدمناً للشراب ، ومن حوله صحبة السوء ، ولم يكن لديه حسن فهم فى معظم الأحيان . اشتكى أحد الأشخاص إلى المكتب الرئيسى بشأنه وتم إرسال وفد لجمع الأقوال ، وتم استجواب اثنى عشر مديرا صغيرا من بينهم أنا عن سلوك هذا الشخص ولقد رفضت التعاون مع اللجنة المشكلة ولم أقل شيئاً ، بعد مرور عام ظل رئيسى فى العمل فى منصبه ومازلت فى منصبى أيضًا ولكن أحد عشر مديرا آخر تركوا هذه الشركة ، والدرس المستفاد : إن لم تقل خيرا فالتزام الصمت ، كيف ظل ذلك المدير فى الشركة ؟ لا أعرف . من الواضح أنه كان يجيد التصرف فى الأزمات ، أما كيف نجوت أنا ؟ لا أدرى . لقد كان يثق بى وبقدرتى على مواصلة عملى ، ولم يؤثر سلوكه علىّ بصورة سلبية وكنت أجارى ذلك .

القاعدة ٧٧

لا تسئ الحديث عن فريقك

" إن اللباقة هى القدرة على وصف الآخرين كما يرون أنفسهم" .

إلينور شافيه

حسناً ، أنت لا تسىء الحديث عن الشركة ولا تنتقد صاحب العمل . ولكننى أكاد أسمعك تقول : " بالتأكيد ، أستطيع أن أنتقد فريقى ؟ لا تستطيع ذلك على الملأ . ولكن وراء الأبواب المغلقة عندما لا يكون هناك أحد إلا أنت ، بمفردك ، ساعتها ، وساعتها فقط ، يمكنك أن تطلق صرخة صامتة بسيطة عندما تسوء الأمور ، ولا شىء خلاف ذلك .

إن أسوأ العمال هم من يلقون اللوم على أدواتهم ، وفريقك هو الأداة التى تنجز بها مهمتك الإدارية . وإذا كان فريقك سكينًا لا تقطع ، فأنت الذى لم تحد الشفرة ، وتلينها ، وتزيل ما علق بها من صدأ ، وتصلح يدها ، وتستبدل الأجزاء التالفة ، وتفحصها ، وأشياء من هذا القبيل .

سيرتكب الفريق الذى يعمل معك أخطاء ، وهذا احتمال قائم . ستسوء الأمور ، وهذا أمر جائز أيضا . إنك تتعامل مع بشر ، والبشر يتخبطون من حين لآخر . ويصبحون عاطفيين ، ويخذلونك ، ولا يستطيعون أن يعملوا كفريق ، ويصيبهم الكسل وبصفة عامة يكون

القاعدة ٧٧

تصرفهم بشرياً تماماً ، ستكون مغفلاً إذا لم تتوقع هذا ، وتخطط له ، وأن تضعه فى حسبانك . اعلم أن الأمور قد تسوء وأن تأنيب الفريق لن يفيد ، عليك أن تستفيد من ذلك وتواصل المسيرة .

قد تسوء الأمور . أما تأنيب الفريق فلن يفيد . عليك أن تستفيد من ذلك وتواصل المسيرة .

عليك أن تحتفل علنا بأولئك الذين قادوا المؤسسة لأن تقترب من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ـــ إنهم أعضاء فريقك ، أما إذا قمت بانتقاد الفريق فأنت بذلك تركز على الجانب السلبى ، والذى من شأنه أن يتدنى بمستواهم . أما إذا قمت بالثناء عليهم فسيكون تصرفًا يرتقى بهم .

إن تأنيبك لفريقك هو تأنيب لك شخصيا واعتراف علنى بأنك مدير فاشل ، فلا تفعل ذلك ؛ لأنك لست بالشخص الفاشل .

القاعدة ٧٨

يجب أن تقبل بأن بعض الأشياء التى يطلب منك أصحاب العمل القيام بها خاطئة

" أجد من السهل رسم صورة رجل أعمال ، فهو عديم الإحساس ، قاس جدًا ولا يتميز بالكفاءة ، هذا ما يتبادر إلى ذهني" .

جون كليز

لا يعنى إتقانك لعملك بأن الآخرين يتقنون ما يقومون به ، فبعض أصحاب الأعمال لا طائل من ورائهم ولا مفر من قبول ذلك ، سيطلبون منك أحياناً القيام ببعض الأشياء الساذجة ، وأحيانا أخرى سيصدرون أوامر غير مفهومة بشكلٍ واضح لدرجة أنك لا تملك نفسك من الاندهاش لذلك ، وأحياناً أخرى سيطلبون منك القيام بأشياء خاطئة تماما . ماذا يجب عليك أن تفعل ؟ أمامك خيارات عديدة :

- أن ترفض .
- أن تترك العمل .
- أن تطلب النصيحة منِ الهيئة الاستشارية للإدارة أو النقابة التجارية إذا كنت مشتركاً فيها .
- أن تطلب النصيحة من إدارة الموارد البشرية .
- أن تطلب النصيحة من مدراء آخرين .

القاعدة ٧٨

- أن تطلب النصيحة من المدير العام فى العمل .
- أن تدوّن مخاوفك على الورق .
- أن تقوم بالتنفيذ ولكن تتذمر كثيراً .
- أن تتدبر الأمر وتنفذ ذلك بابتسامة عريضة وأعصاب هادئة .
- أن تتحدث إلى رئيسك فى العمل عن مخاوفك .

فى البداية من الحكمة أن تذهب وتناقش ذلك مع رؤسائك فى العمل شخصيًا ، وجهًا لوجه ، وذلك أثناء دعوة غير رسمية لتناول القهوة ، أو أثناء حوار ودى . وضح لهم بأنك تظن أنك تواجه مشكلة فيما يتعلق بما طلبوا منك القيام به . لا تجعل ذلك الأمر شخصيًا . ولا تهاجمهم . لا تقل لهم بأنهم أغبياء . وضح لهم بأن المشكلة تخصك أنت ، ضع المسئولية عليهم بكل شدة . إذا أصروا ، عليك أن تنتهى قائلا إنك مازلت غير مستريح بشأن هذا الطلب وتريد بعض الوقت لطلب مزيد من النصح ، واسألهم إذا كان بإمكانك أن تقدم لهم مخاوفك كتابيًا وإذا كان من الممكن أن يفعلوا ذلك .

يجب أحيانا أن تقبل بأن المديرين لا يعرفون ما يفعلون ، ولن يتغيروا وعليك أن تتحمل ذلك ، أو ببساطة يمكنك الرفض أو الرحيل . القاعدة هى أنه ينبغى عليك أن تتقبل حدوث ذلك بين الحين والآخر .

يجب عليك أحياناً أن تقبل بأن المديرين لا يعرفون ما يفعلون .

القاعدة ٧٩

يجب أن تقبل بأن رؤساءك أحيانًا يشعرون بالخوف مثلك تماماً

" إذا لم تكن تجلس فى المقعد الأمامى للسيارة ، فإن المنظر الذى تراه لن يتغير أبداً " .

فنى لصق إعلانات السيارات

يا لرؤسائنا المساكين ! إنهم أيضا ينتابهم الخوف ، وجنون العظمة ، والضياع ، ويشعرون بعدم الحب ، والارتباك ، والحيرة ، والتعرض للنقد ، والعزلة ، ومهمتك أن تخفف آلام رؤسائك ، وتبدد مخاوفهم ، وتجعلهم يشعرون بالراحة .

أنت مدير وعليك أن تدير من هم أدنى منك ومن هم أعلى منك أيضا ، وعندما تتعامل مع رؤسائك في العمل فلا يجب عليك أبدًا أن:

- تهددهم .
- تتجاوز حدودك معهم .
- ترهبهم .
- تضغط عليهم .
- تحتقرهم .
- تستجوبهم (بعيدًا عما ذكر فى القاعدة ٧٨) .

القاعدة ٧٩

- تسيء إلى سمعتهم .
- تسخر منهم .
- تسفه من آرائهم .

وبدلا من هذا يجب عليك أن تساندهم ، وتدعمهم ، وتشجعهم ، وتريح أعصابهم ، وتواسيهم ، وتبهجهم ، وتخفف الضغط عليهم ، وتكون موضع ثقتهم ، وأن تزيل التوتر ، وتحمي العرين . وفي النهاية من الممكن أن تستبدلهم ـ بنفسك بالتأكيد .

يصيب الذعر بعض رؤساء الأعمال لدرجة تعجزهم عن اتخاذ القرار . وعليك أن تأخذ القرار نيابة عنهم وتؤكد لهم أن الأمور على ما يرام ـ وأن المنقذ قد وصل ويمكنهم الذهاب إلى النوم .

> إن مهمتك هي أن تخفف آلام رؤسائك ، وتبدد مخاوفهم ، وتجعلهم يشعرون بالراحة .

القاعدة ٨٠

تجنب التفكير المحدود

" لا أحد يهمل الاستعداد للمستقبل أكثر من الشخص الذى يتمسك بالمعتقدات والأكثر تشددا تجاه ما يخفيه المستقبل".

واتس ويكر ، جيم تايلور و هاورد مينز ،
من كتاب The Visionary's Hand book

عندما تخفض رأسك وتُقذف الأشياء نحوك من كل اتجاه ، يكون من السهل أن تنسى أنه يفترض بك أن تكون مديرًا مجددًا ومبدعًا وصارمًا . فكلنا نفعل ذلك . نركز على العمل الموجود تحت أيدينا بدرجة تعمينا عن حقيقة أنه بإمكاننا أن نخترع ، ونلهم ، ونقود ، ونحفز ـ ونقول "نعم" . عندما يأتى إليك الفريق بفكرة جديدة وتكون قد سئمت البيروقراطية ، والنظام ، والطقس ، والسفر لدرجة تجعلك لا تقول غير" لا " ، مهما كان ذلك الذى يقترحونه عليك . وفى الغالب يكون الرد مصحوبا بجملة ثانوية منك : " دعونى بمفردى ؛ لأننى مشغول / متوتر / مثار لدرجة أننى لا أستطيع التفكير فى ذلك الآن " . هل تتصرف على هذا النحو ؟ أعتقد أن هذا يحدث معك بعض الأحيان ، فكلنا كذلك .

ولذلك يجب علينا أن نتخلص من القيود ، يجب أن نرفع رءوسنا إلى أعلى ، وعلينا أن ندرس الخيارات ونفكر" لِمَ لا " أو " ماذا سيحدث

القاعدة ٨٠

من السهل أن تنسى أنه يفترض بك أن تكون مديرًا مجددًا ومبدعًا وصارمًا .

لو طبقنا هذا ؟ " يجب علينا ألا نكبل أنفسنا بالضغط الذى يقع علينا أو بالعمل .

ومن الطرق السهلة للتخلص من القيود هى أن تتفكر فى كيفية رؤيتك لعملك ، وقسمك ، وفريقك وكأنك شخص غريب يأتى من الخارج ، لكى يقوم بعملك لأول مرة ، ماذا يمكن أن تغير ؟ ما الذى ستتركه جانبًا ؟

فكر فيما تفعله من وجهة نظر العملاء ـــ ما الذى يفيد؟ وما الذى لا يفيد ؟

من السهل جدا أن نغرق فى التفاصيل لدرجة أننا نعجز عن القيام والنظر للأشياء بنظرة جديدة كل يوم ، ولكن إذا كان يجب أن نكون ببساطة أفضل مدراء يمشون على الأرض ، فلا بد أن نظل متجددين أو يكون مصيرنا هو الزوال ، أن تظل متجددا معناه أن تكون ذا ذهن متفتح لكل الأفكار والاقتراحات ، والمفاهيم ، والاتجاهات الجديدة .

القاعدة ٨١

يجب أن تتصرف وتتحدث وكأنك واحد منهم

" قالت لى أمى إذا كنت جندياً فستصبح عقيداً ، وإذا كنت طالباً ، فسوف ينتهى بك الأمر لأن تكون أستاذًا ؛ لكنى أصبحت رساماً ، وانتهى بى الحال إلى أن غدوت بيكاسو " .

بابلو بيكاسو

قبل أن تصبح واحدا منهم ، عليك أن تتدرب حتى تكون واحدًا منهم . فإذا كنت مدير قسم لابد أن تنهمك فى دراسة الطريقة التى يمشى ويتحدث بها مديرو الأفرع وأن تستعد لأن تكون واحدًا منهم . وإذا كنت مدير فرع فلابد أنك تتصرف وتتكلم وكأنك مدير إدارة بالفعل ، وهكذا حتى تصل إلى القمة .

إذا كنت مديرًا فلابد أن تتصرف وتتكلم وكأنك مدير إدارة بالفعل .

القاعدة ٨١

عندما أصبحت مدير قسم لأول مرة فى شركة ما ، نسيت هذه القاعدة تقريبًا ، وواصلت العمل وكأننى مدير إدارة . ولكن المبيعات لم تتحسن بالشكل الذى كنت أتمناه . كنت أقوم بتنظيم مبيعات مشتركة ولم أستطع أن أتحدث إلى الأشخاص المناسبين . وقرأت فى مكان ما أن الملوك يتحدثون إلى الملوك فقط ، لكن عندما أصبحت ملكًا (استبدل كلمة "مدير إدارة " بـ " ملك" وستفهم ما أعنى) على الفور فتحت الأبواب التى كانت موصدة من قبل وفاقت المبيعات توقعاتى .

إذا كنت ستكون ملكاً فى المستقبل فيجب عليك أن تتدرب على ذلك من الآن ، لاحظ كيف يقوم من هم أعلى منك بعمل الأشياء . الطريقة التى يردون بها على الهاتف ، وكلامهم مع العاملين ، وطريقتهم فى ارتداء الملابس ، والجريدة التى يقرأونها ، وكيفية وصولهم إلى العمل ، وماذا يفعلون فى العمل وكيف يقومون به .

لقد قابلت مؤخرًا مديرًا إداريًا لشركة كبيرة جدًا ولقد تأثرت بشدة بالطريقة الودودة وغير الرسمية التى كان يتعامل بها مع الموظفين - الذين كانوا يحبونه بكل وضوح - ومدى الارتياح الذى كان يبدو عليه ، وعندما بدأنا فى التفاوض معه ، وجدناه ملما بمهام عمله تماماً وبكل وضوح وكانت الحقائق والأرقام بين يديه فى غضون ثانية . راقبته لأننى أردت أن أجعله خطوتى القادمة ؛ لأنه واحد من الذين أود أن أكون مثلهم .

ومهما ، مهما ارتقيت ، فلن يكون ارتقاؤك على حساب غيرك أبدًا .

القاعدة ٨٢

أظهر أنك تفهم وجهة نظر المرؤوسين والرؤساء

" إن احترام الأعداء والاهتمام بتفهم وجهة نظرهم هي المبادئ الأولية لنبذ العنف" .

المهاتما غاندى

أن تكون مرؤوسا ـ كما نعرف جميعًا لأننا قمنا بذلك الدور ، وكنا في ذلك الوضع ـ هي مهمة صعبة ، إذ يجب عليك أن تتلقى كثيرًا من الأوامر من أناس كثيرين وبطريقة تثقل كاهلك وتغضبك .

ولكن مهنة المدير ليست أفضل حالاً في الغالب ، فأنت قد وقعت في المنتصف ، فأنت تحصل على كل هذا النقد ، علاوة على التوجيهات الساذجة من المدير التنفيذى . فأنت لم تعد مرؤوسا ولم تصبح رئيسًا على نحو مطلق . لقد صرت بين الطرفين . وعليك أن تتعامل مع الأمور بين الطرفين ، من أعلى ومن أسفل .

ومن أفضل الطرق لتخفيف الضغط هو أن تجعل الجميع يعرفون أنك تفهم وجهة نظرهم . لا تبتسم فقط وتقول : " نعم ، أنا أعلم ما تعانون منه " بينما من الواضح أنك لا تعلم أى شيء . فيجب عليك أن تتأكد أن تفهم فعلاً حاجاتهم ورغباتهم ، وتظلماتهم ، وطلباتهم ، ومخاوفهم ، وآمالهم . وذلك من أعلى وأسفل السلم الوظيفى .

القاعدة ٨٢

وعند الأزمات ستقف بجانب الرؤساء أحيانا عندما تظن أنهم على حق بكل تأكيد ، وسيشعر المرؤوسون ببعض الأسى وذلك لأنهم لن يرحبوا بأى تغيير (وعلى الأخص أولئك الذين لا يفهمون) . وتعتبر هذه فرصة مناسبة لأن تجعلهم يخبرونك بمشاعرهم وأن تخبرهم بأنك تتفهم ذلك ، وتوضح لهم السبب الذى جعل الرؤساء يقررون ما قاموا به .

إذا كنت مديرًا جيدًا حقاً ، فسوف تستطيع فى يوم من الأيام أن تتعلم كيف تشرح للرؤساء كيفية فهم المرؤوسين للأمور ، وذلك بمفردات يفهمونها ـ والعكس صحيح . وإذا استطعت أن تجعل المرؤوسين يبصرون سبب اعتقاد المسئولين أن شيئا ما ليس فى المرؤوسين ظاهرياً هو أمر جيد وله معقوليته ، فأنت على الطريق لأن تصبح أحد عباقرة الإدارة.

من أفضل الطرق لتخفيف الضغط هو أن تجعلهم يعرفون أنك تفهم وجهة نظرهم .

القاعدة ٨٣

لا تتراجع ـ وكن على استعداد للتمسك بموقفك

"مهما كان الشرير الذى تواجهه فى حياتك ، فلا تخش المواجهة" .

www.effective meetings.com

ستأتى عليك أوقات تكون على يقين وعلم بأنك على صواب . وفى هذه الأوقات يتعين عليك أحيانا أن تكون لك وقفة ثابتة ، ولابد أن تكون مستعداً إما للمواجهة أو التزام الصمت ، لابد أن تكون مستعداً للدفاع عما تؤمن به . إذا كنت تحب ما تقوم به ، فإن الدفاع عما تعلم أنه الصواب ليس بالأمر العسير.

لست بحاجة لأن تكون عدوانياً ، ولكن عليك أن تتحلى بالعزيمة والإصرار . فإذا كان يتنمر عليك ، فعليك أن تقول ذلك بصوت مسموع وواضح ـ وساعتها سيكون من المحتمل أن يتراجع الشخص الذى يتحرش بك ، وبسرعة .

ليست هناك حاجة لأن تكون وقحًا ، ولكن عليك أن تكون واثقاً . فإذا كان هناك شخص يروج شائعات غير صحيحة عنك ، وعن فريقك ، وعن أدائك لعملك ، فعليك أن تمسك به ، وأن تعلن موقفك بوضوح : "سمعت بأنك تنشر إشاعة كذا وكذا . وهذا أمر عار من الصحة وسأقدر لك صنعاً إذا توقفت عن ذلك " .

القاعدة ٨٣

إذا كنت تحب ما تقوم به ، فإن الدفاع عما تعلم أنه الصواب ليس بالأمر العسير .

لا تغضب ، ولكن كن واثقا من نفسك وعلى أتم الاستعداد . فإذا كان هناك من يجد عيبًا فيما تقترح ، كأن يقول مثلاً : " إن هذا لن يجدى ، فلقد قمنا بتجربة ذلك من قبل ، ولم يحقق نجاحاً " ساعتها يجب أن تتمسك بموقفك وألا تتراجع . وقل : " نعم ، وهذه هى الحسابات التى توضح لماذا لم تنجح هذه الفكرة . وهذا تقريرى الذى يوضح أنها ستنجح هذه المرة وكيف أن الأمر يختلف عما سبقه " .

لا يجب أن تستقيل ولكن يجب أن يرتفع مستواك . إذا كان رئيسك فى العمل يعجز عن إعطائك تغذية استرجاعية مناسبة ، فعليك مواصلة الاجتهاد . واسأله : " كيف يمكننى أن أحسن أدائى المرة القادمة؟ ما هى الخطوات التى يجب أن أتبعها حتى أحصل على العلاوة التى أريدها وترفض منحها لى ؟ كيف ترانى فى غضون عام ؟ ماذا يجب أن نفعل حتى نزيد المبيعات ؟ " عليك أن تضع الكرة فى ملعبهم حتى تجبرهم على أن يعطوك ردودا مناسبة .

القاعدة ٨٣

لا يجب أن تكون مجادلاً ، ولكن يجب أن يكون لديك بعض من فن الإرضاء . إذا تقدم رئيسك في العمل باقتراح أن تتعدى بعض الحدود القانونية ، فلا ترفض ذلك رفضًا مباشرًا وتثير الجدل . ولكن بدلا من ذلك يمكنك القول : " وكيف سيكون حالنا إذا كُشف ذلك من خلال وسائل الإعلام ؟ " بذلك أنت لا ترفض ولكنك تظل على موقفك ولا تسير حسب أفكارهم ـ وفي نفس الوقت تعرض عليهم طريق الخلاص . وإنهم لن يصروا على موقفهم ويفرضوا إرادتهم عليك ، بل سيتمكنون ساعتها من التراجع بطريقة دبلوماسية تحفظ لهم ماء الوجه .

> لا تستقل ولكن يجب أن يتحسن مستواك .

القاعدة ٨٤

لا تمارس لعبة السياسة

"إذا كنت فى اجتماع وكان هناك بعض الأشخاص يستخدمون أساليب خداعية ، فعليك أن تقول لهم : أنتم تخادعون ، يمكنكم العودة عندما تشعرون بتحسن أكبر" .

السير جون هارفى جونزو المدير الأسبق لشركة أى . سى . أى

إن السياسيين هم أناس يتقاضون أجورهم لكى يستخدموا السياسة . وأنت لست كذلك ، فأنت مدير . تدير مواقف ومشروعات . والناس لا يحتاجون لمن يديرهم . فهم يتدبرون أمورهم . وبعضهم يحيد عن الطريق أحيانا ويستخدم أساليب الخداع . وليس عليك أن تمارس تلك اللعبة معهم ؛ لأن ذلك يشبه اللعب على قضيب السكة الحديد . وتكون عرضة لأن يصيبك أذى ، ومن الممكن أن يدهمك القطار . وممارسة ألاعيب السياسة تعنى استغلال الناس لتحقيق أهدافك وهذا ـ إذا أجدت ألاعيب السياسة من الأساس ـ أمر غير مقبول ، وأنانية ، وضيق تفكير ، وتفاهة . إن اللعب بالسياسة ينطوى بلا شك على تخويف الناس ، والمكر ، وأن تنفذ الأشياء عن طريق الكذب أو طرق غير شريفة ، وألا تكون على طبيعتك وأن تكون غير صادق تجاه الآخرين بصفة عامة وأن يصبح سلوكك فى منتهى السوء ، فكما قلت ، وأقول الآن وأعلم أنك تعرف رأيى فى استخدام السياسة ـ إنها تنافى الأخلاق .

القاعدة ٨٤

عليك أن " تحب جيرانك ، ولكن مع اختيار الجيرة الحسنة " . حاول أن تصادق أناسًا موثوقًا بهم الذين لا يشعرون بحاجة لاستخدام الأساليب السياسية الملتوية .

يجب أن تحاول التدخل فى مشروعات أقل شهرة ؛ لأنها لا تجذب انتباها كبيرا ، وتقل فيها المنافسة . وينطبق ذلك على فريق أو قسم قليل الشهرة . ففى كل شركة يوجد أناس يؤدون أعمالهم دون أن يطعنوك من الخلف ، فعليك مصاحبة هؤلاء .

عليك دائما أن تتبادل المعلومات . فهذا يقطع الطريق على أولئك الذين يستخدمون الحيل السياسية . ويجب أن تصادق الجميع حتى لا يتهمك أحد بالتآمر أو التحفظ .

يوجد فى كل شركة أناس يقومون بعملهم دون أن يطعنوك من الخلف ، فعليك مصاحبة هؤلاء .

القاعدة ٨٤

على الرغم من أنك لن تستخدم الأساليب السياسية الملتوية ، إلا أنه يتعين عليك أن تأخذ حذرك ـ وأن تكون مدركا أن الأساليب السياسية لن تنقطع وأنه يجب عليك أن تكون مستعدا للتعامل معها بالطريقة المناسبة . ولابد أن تحذر من الأشياء الخفية التي لا تتوقف ، وكذلك عملية إخفاء الدوافع الحقيقية ، وحملات التشويه ، والكذب ، والنميمة (بالسوء غالبا) ، وكذلك التلميحات والأحاديث الخافتة التي تشير إلى أنك لست على المستوى المطلوب ، والاحتيال للوصول إلى السلطة ، والتهامس ، وأشياء من هذا القبيل . وإذا كنت سعيد الحظ ، ستواجه قليلا من ذلك وما تقابله يمكن أن يوضع له حد بسرعة . يبدو أن بعض الصناعات تنمى مثل هذا النوع من السلوك السيئ وستجد أنك مضطر لمنعه . عليك أن ترفض الألاعيب ، وعليك أن تكتسب سمعة بأنك صريح ، غير ماكر ، وأمين ، وعادل ، وواضح ونزيه ، وصادق ومباشر . وغير معقد .

القاعدة ٨٥

لا تتعرض بالنقد للمديرين الآخرين

"إن الأطفال والحمقى فقط هم من يقولون إن الملك ليس لديه ملابس ، ومع ذلك فسيظل الحمقى هم الحمقى ، والملك هو الملك" .

من كتاب The Sanelman : The Kindly ones ، تأليف نيل جايمان ومارك هيمبل .

تحدثنا في جزء سابق عن الكيفية التي يجب أن تحفزك وتشجعك بها المنافسة ، وأنه يجب عليك ألا تخشاها . تحدثنا في هذا الجزء عن المنافسة بين الصناعات الأخرى ، والمؤسسات الأخرى . ولكن ماذا عن زملاء العمل والأقسام الأخرى ؟ إن ما سبق ينطبق عليهم أيضًا فلا تخف أحدا أو تخش شيئاً ؛ لأنه إذا كنت تجيد ما تقوم به ، وجريئاً ، ومبدعًا ، وتقف على قدمين ثابتتين ـ وأنا على يقين من أنك كذلك ـ لا حاجة لأن تخشى شيئاً ، إذا رفضت التدخل في ألاعيب السياسة ، ساعتها سينظر إليك بوصفك شخصا أمينا وجديرا بالثقة . ويجب عليك ألا تتعرض بالنقد أو التجريح أو اللوم أو إصدار أحكام أو التذمر من زملائك أو العاملين في الأقسام الأخرى .

إذا قمت بأي من هذه الأمور ، فسينظر إليك كشخص ضعيف ، سيئ الأداء . من المؤكد أن آخرين سيفعلون ذلك ، وسينظر إليهم بهذه الطريقة . وقد يستفيدون من ذلك في بعض الأحيان . ولكن هل

القاعدة ٨٥

ينامون ملء جفونهم بالليل ؟ وهل يكون بمقدورهم أن يقسموا أنهم يستمتعون بعملهم ، أو هل هم فى مأمن من أن يخدعهم الآخرون لأنهم خدعوا آخرين ؟ لا أعتقد أنهم يقدرون على ذلك ، ولقد عملت مع عدد بسيط من هذا النوع الذى يمدح نفسه ويذم من عداه ، ولكنهم جبناء أمام أنفسهم لأنهم يعلمون فى قرارة أنفسهم أنهم لا يحسنون القيام بوظائفهم على نفس درجة من ينتقدونهم . ومجرد ذكر شخص لعيوبك ، فإن ذلك لا يجب أن يقلل من كبريائك ، أليس كذلك؟ وإذا رأيت إمبراطورا آخر مرتديًا ملابس جديدة فلا طائل من أن توضح له أن شخصاً قد قام بالاستهزاء به ـ لأنه لن يشكرك أحد على ذلك .

إذا رفضت التدخل فى السياسة ، فسيُنظر إليك كشخص أمين وجدير بالثقة .

ولقد عملت مع مدير كان لا يكف عن انتقاد بقية المدراء وتوضيح مدى سوء أدائهم . والطريف فى ذلك هو أنه كلما وضح عيب بهم ، كان هذا العيب فيه أيضاً . وكنا نضحك لأن ذلك كان واضحًا للجميع فيمن عداه ، ولم يدرك أنه يعدّد عيوب نفسه .

القاعدة ٨٦

يجب أن تشارك الآخرين فى معلوماتك

" تبادل ما تعرفه مع الآخرين ، بل والأهم من ذلك هو أن تتبادل أحلامك وطموحاتك مع الآخرين ، خذ بأيديهم لكى يعرفوا الحقيقة التى هم عليها ، فطريقتك فى الحياة لها أثر تعليمى قوى عليهم مثل أقوالك تمامًا ".

توم كاون ، معالج روحانى

تتحدث هذه القاعدة عن تقديم النصيحة لمن يقلون عنك علمًا ، وهم ليسوا فى حاجة لأن يزيدوا معلوماتهم قليلا وأنت كذلك لست فى حاجة لأن تزيد معلوماتك كثيرا . ولكن إذا شاركتهم كل شىء تعرفه ساعتها فسيصبحون على نفس قدر علمك . وينظر بعض المديرين إلى ذلك كنوع من التهديد لهم . وهؤلاء المديرون أغبياء . إن كل ما تقوم به هو تدريب شخص والارتقاء به حتى يرفع بعض أعباء العمل عن كاهلك . أو إعداد شخص يحل محلك عند حصولك على ترقية .

يصيب الخجل بعض المديرين فى أن يتبادلوا المعلومات مع الآخرين لأنهم يشعرون بضحالة معلوماتهم . ولكنك عندما تعلمت اللغة الإنجليزية فى المدرسة كان أمرًا مقبولاً أن معلمك لديه دراية بقواعد اللغة وبناء الجمل والنطق وأشياء من هذا القبيل . ولم تكن حينها فى حاجة إلى روائى متميز أو شخص حاصل على جائزة نوبل فى الأدب . كلا ، فمجرد مدرس لغة إنجليزية بسيط كان يفى بالغرض .

القاعدة ٨٦

إن تبادل المعلومات مع الزملاء هو أمر فى غاية الأهمية . فكلما زاد عطاؤك لهم ، زاد القدر الذى تحصل عليه . ولنفترض أنك تعطى معلومة واحدة لعشرين مديرًا . وكان نصف هؤلاء الزملاء أشخاصا على قدر من الكرم لكى يردوا لك الجميل فإن ذلك معناه أنك ستحصل على عشر معلومات تضيفها إلى مخزونك ، إنهم يكسبون معلومة واحدة ولكنك تكسب عشر معلومات ، وهذا أمر فى منتهى السهولة ، ومن المؤكد أنهم سيتبادلون معلوماتهم معك ، دون أن يفعلوا ذلك مع بعضهم البعض ـ لا تسألنى عن السبب . ربما لكونهم يشعرون بأنهم يدينون لك بالجميل وليس لديهم نفس الشعور تجاه الآخرين .

القاعدة ٨٧

لا تكن مخيفاً

" لكى يُكون المرء فكرة صحيحة عن أهميته ، لابد أن يكون لديه كلب يتبعه وقطة لا تتجاهله " .

دريك بروس

إن منصب المدير يمنحك القوة والسيطرة ، وهذا أمر لا شك فيه ، ومن المحتمل أن هذا ما يميز بين المديرين الأكفاء مثلك والمديرين غير الأكفاء ، فأنت تعرف كيف تستخدم هذه السلطة ولا تسيء استخدامها .

وسينظر إليك الناس بوصفك المدير ، ويكنون لك الاحترام ، ويرهبون جانبك . ففي يدك قوة فصلهم أو إبقائهم فى العمل ، وسيضعون ذلك نصب أعينهم فى كل تعاملاتهم معك ، ولكن عليك أن تحاول أن تتغلب على ذلك عن طريق تنمية ثقتهم فيك . ليكن تصرفك أمرًا متوقعاً بالنسبة لهم حتى يتسنى لهم معرفة مكانتهم لديك فى كل الأوقات ولا ترهبهم بأن تأخذهم على غرة . ولا يجب عليك أن تسيء استخدام منصبك عن طريق ترهيب فريق العمل معك .

هناك طريقتان للقيام بالأمور : طريقة العقاب وطريقة الثواب ، ويميل معظم المديرين إلى الطريقة الأولى وذلك لشعورهم بنقص الثقة فى أنفسهم ، والاضطراب وعدم التأكد . وهم لا يشعرون بالطمأنينة وينعكس ذلك فى سلوكهم الملىء بالتهديد والتنمر

القاعدة ٨٧

على العمال لديهم ، وعلينا أن نشفق عليهم أو إذا عملنا تحت قيادة مدراء كهذا ، أن نسعى جاهدين لتدريبهم جيدا . وإحدى الطرق للقيام بهذا ، أن تترك نسخة من هذا الكتاب فى طريقهم حتى تقع أيديهم عليها بطريقة غير مقصودة .

لا يعلم كثير من المديرين أن سلوكهم يوضح النموذج الذى يتعامل به أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض وكذلك تعاملهم مع العملاء . فإذا كانوا يرون مديرًا عطوفًا ، متعاوناً ، يكافئ الآخرين ولديه شعور بالثقة ، فسوف ينتقل هذا إليهم ، وسيقومون بدورهم بالتصرف بنفس الطريقة مع بعضهم البعض وكذلك مع العملاء.

إن العمل بهذه الطريقة يجعل الحياة أكثر سهولة وذات إنتاجية أكبر ، ومن الأفضل بكثير أن تعمل فى مؤسسة يستخدم فيها مبدأ الثواب للقيام بالعمل وليس مبدأ العقاب .

> **من الأفضل بكثير أن تعمل فى مؤسسة يُستخدم فيها مبدأ الثواب للقيام بالعمل وليس مبدأ التخويف والعقاب .**

القاعدة ٨٨

عليك أن تترفع عن الخلافات بين الأقسام

" لو كانت هناك تحقيقات ـ وهو الأمر الذى لم يحدث ، أو لم يكن هناك داع لحدوثه ، أو إننى لست فى وضع يسمح لى بأن أصرح بحدوثه من عدمه ـ لكان هناك فريق تحقيقات ، الذى لو تكوّن بالفعل ، وهو أمر لا أستطيع التعليق عليه ، لكان قد تم حله الآن ، ولعاد أعضاء هذا الفريق إلى إداراتهم الأصلية ، هذا لو كان هناك فريق بهذا الشكل من الأساس " .

السير هامفرى فى المسلسل الكوميدى Yes Minister

عملت ذات مرة مع رئيسين فى العمل فى آن واحد . حيث كان هناك مديران للشركة يكره أحدهما الآخر . وكان لكل منهما قائمة الأعمال الخاصة به ويخوض حملة شرسة ضد الآخر وذلك باستخدامنا نحن المديرين وكذلك الموظفين ـ فنحن جنودهما ، والأدوات التى يستخدمانها وكذلك بارود مدافعهما . ولم يكن ذلك أمراً لطيفاً ، كان لكل منهما منطقة مسئول عنها ، وإذا كنت تعمل فى منطقة أحدهما فقط أصبحت من السعداء لأن لك رئيسًا واحدًا . ولكن إذا كنت ، مثلى ، تضطر للانتقال بصورة دائمة من قسم أحدهما إلى الآخر ، تصبح الحياة لا تطاق . كان كل منهما يحاول أن يبطل أوامر الآخر ،

القاعدة ٨٨

وكانا يقومان بخدع دنيئة ضد أحدهما الآخر ، وكانا لا يتحدثان إلى بعضهما البعض ، وكان تصرفهما بشكل عام أشبه بتصرفات الأطفال الصغار ، إلا أننى تعلمت ، وبسرعة ، أن أكون دبلوماسيًا وخبيرًا فى التكتيك . فكان أحدهما يعمل بالطابق العلوى والآخر فى الطابق السفلى . وكنت أصعد وأهبط لأعلى وأسفل وتعلمت أن أقف فى أرض محايدة وأظل هناك حتى ينسى كل منهما الجزئية الخاصة بالخلاف بين القسمين فى وقتها . وتعلمت أيضا أن أثير كلاً منهما ضد الآخر حتى أحصل على ما أريد ـ ولكن ذلك كان أمرًا فى غاية القبح .

أعتقد أن ذلك كان أسوأ درجة يمكن أن يصل إليها الأمر ، ولكنى عملت فى شركات حيث كانت المنافسة بين الأقسام شديدة لدرجة تعيق عملية الإنتاج ، وتجعل العاملين منزعجين ، وأدت حسب اعتقادى إلى رحيل العاملين وإحلال كبير بينهم . من الممكن أن تعتقد أنه كان بمقدور المدراء إيقاف هذا العبث ، ولكنك ترى فى المثال الذى ذكرته أولاً أنه حتى المديرون يتصرفون بطريقة سخيفة وطفولية . لكن لا تدع هذا يحدث معك ، كن منفتحًا وصريحاً وأميناً فى كل تعاملاتك وساعتها ستكتسب سمعة جيدة ولن يجرؤ أحد على أن يتهمك بالمكر .

> حتى المديرون الأكفاء يتصرفون بطريقة سخيفة وصبيانية .

القاعدة ٨٩

أظهر أنك ستدافع عن فريقك حتى الموت

" جيم : " مَنْ فى القسم أيضاً ؟ " .

السير هامفرى : " باختصار شديد ، يا سيدى ، أنا وكيل وزارة الخارجية والمعروف بالسكرتير الدائم ، وكذلك يوجد هنا " وولى " السكرتير الأساسى الخاص بك ، ولدىّ أيضاً سكرتير أساسى خاص بى ، وهو أيضا السكرتير الخاص بالوزير الدائم ، وأنا مسئول بشكل مباشر عن ١٠ نواب للسكرتير ، و٨٧ وكيل سكرتير ، و٢١٩ مساعد سكرتير . وينبثق من السكرتير الأساسى الخاص مجموعة من السكرتارية الخاصة ، وسيقوم الوزير بتعيين سكرتارية برلمانيين ، وستقوم سيادتك بتعيين سكرتيرك الخاص فى البرلمان " .

جيم : " هل يجيدون الكتابة على الآلة الكاتبة ؟ " .

السير هامفرى : " لا يستطيع أى منا الكتابة على الآلة الكاتبة ، سيادة الوزير باستثناء الآنسة" مكاى " التى تستطيع ذلك ، فهى السكرتيرة " .

مشهد من المسلسل الكوميدى Yes Minister

القاعدة ٨٩

إن فريقك هو الأداة التى تنجز بها مهمتك ـ مهما كانت هذه المهمة . وبدون فريقك ـ ويمكن أن يكون هذا الفريق شخصًا واحدًا أو آلافًا من الأشخاص ـ فأنت لا تمثل شيئاً ، بدون فريقك ، فأنت مثل صفحة بيضاء فى انتظار من يخطها ـ أو يطبعها . وعليك أن تقف بجانب فريقك ، وتمدحه ، وتحارب من أجله ـ حتى الموت إذا لزم الأمر ، إن المدير الذكى ـ لا حاجة الآن لأن نقول من يكون ، أليس كذلك ؟ ـ ينمى روح الولاء والاحترام بوصفه أكبر المشجعين للفريق ـ وأنت هذا الشخص بالفعل .

عليك أن تجعل كل من فى الفريق يدرك أنك لست الناصح المخلص ، والقائد ، والوصى فقط وإنما عليهم أن يدركوا أنك بطل هذا الفريق والمدافع عنه أيضًا . وإذا حاول أحد الناس التعرض بالنقد للفريق فستهب دفاعًا عن هذا الفريق . وإذا حاول أحد الأشخاص استغلال هذا الفريق فلن تتوانى عن حمايته .

وعلى الجانب الآخر يمكنك دائماً أن تلقى بهم إلى الذئاب ، وانظر إلى أى مدى يؤثر فيك ذلك ، ولكن هناك مديرين يعتقدون أن هذا هو الاختيار الأذكى والأصوب . فما رأيك أنت؟ ولقد عملت مع بعض هؤلاء ، صدقنى إنهم يخسرون الموظفين بسرعة كبيرة .

إذا رآك أعضاء الفريق وأنت تدافع عنهم مرة ، فسيعلمون يقيناً أنه يمكنهم الوثوق بأنك تعمل من أجل صالحهم من كل قلبك . وأنه إذا وقع عليهم ظلم ، فستكون بجانبهم . وهذا يعنى أيضاً أنك إذا قبلت شيئاً ، فمن المؤكد أنهم سيقبلونه أيضاً ـ وهذا ما سيجعل الحياة أكثر سهولة ويسرًا .

القاعدة ٨٩

بدون فريقك ، فأنت مثل
صفحة بيضاء فى انتظار من
يكتب فوقها .

القاعدة ٩٠

اجعل هدفك كسب الاحترام - لا الحب

" من المسلم به أن كل الطلاب لا ينجذبون إلى كل المدرسين . ومن المسلم به أيضًا أن الاحترام ، وليس الحب ، هو العلامة المميزة لأعظم المدرسين ، ولكن احتمال تحقيق الاحترام والحب يأتى من خلال التشجيع والتحفيز أكثر من قولك : " يمكنكم أن تنادونى باسمى الأول".

من كتاب Promoting Learning ، تأليف د/مارفين مارشال

بالله عليك ، ألا تكره المدير الذى يحاول أن يكون صديقك الحميم ، أو أحد أولادك ، أو صديقك المقرب ، أو زميلا لك . كلنا نعمل مع مثل هؤلاء الذين يقعون فى كثير من المشاكل ، فهم يجلبون العار على أنفسهم وعلى الفريق الذى يعمل معهم ، عليك أن تبتعد عن هذا ، وليكن هدفك كسب الاحترام وليس الحب ، ولتعلم أنك إذا كنت تريد أن يعطيك الفريق كل ما لديهم من جهد ، فلا يجب أن يكون هناك أحضان أو تناول المشروبات فى المقهى مع الفريق ؛ لأنك تريدهم أن يعرفوا أنك الرجل الخارق ، وليس " مربية أطفال " .

لابد أن تحيط نفسك بهالة من الغموض وجو من القوة .

القاعدة ٩٠

لابد أن تحيط بك هالة من الغموض ، وجو من القوة ، والسلطة ، والتفوق ، دون السعي الحثيث لكى يحبك الآخرون ، عليك أن تبقى بعيدًا عنهم .

ستضطر يومًا لفصل بعض هؤلاء الناس من العمل ، ولا تريد أن يكون هذا الأمر قاسيًا على نفسك أكثر مما يجب .

سيكون لزامًا عليك يومًا من الأيام أن ترقى بعض هؤلاء الناس ، وأنت لا تريد أن تساور أحدهم الظنون بأنك تجامل بعضهم .

لابد أن تحملهم على احترامك ، وتقديرك ، وأن تكون قدوة لهم ، لا يمكن أن يقوموا بذلك إذا كنت تتسكع وأنت غير متزن مثلما يفعل أى شخص وضيع ، هل سيحترمونك ساعتها ؟ لن يمكنك أن تخلق هذا الغموض إذا حاولت أن تكون ودودا معهم أكثر من اللازم ، عليك أن تضع حاجزاً بينك وبينهم ، ولن ينظروا إلى ذلك على أنه فتور ولكنهم سيحترمون المساحة التى تسمح لهم بها .

لابد أن تحافظ على البعد الجسمانى أيضا: أى لايكون هناك تربيت على الظهر ، ولا أحضان ، ولا قبلات ، ولا مسح على الشعر (عملت مع مدير كان من عادته أن يفعل ذلك معى ، وقد كرهت ذلك وكرهته أيضا) أو المصارعة بالأيدى (من الممكن أن تخسر وحينئذ ستفقد كل هيبتك ، صدقنى) أو لعب الكرة فى المكتب ، أو أى شكل من أشكال الخشونة ، عليك أن تحافظ على هيبتك على الدوام - وأسلوبك ، ومصداقيتك ، سلامتك الذهنية وسلطتك .

القاعدة ٩١

أتقن شيئاً أو شيئين وكفى

" تستهلك نسبة ٩٠٪ الأولى من أى مشروع ما يعادل ٩٠٪ من الوقت المحدد لتنفيذه ، ولكن نسبة ١٠٪ المتبقية قد تستغرق ٩٠٪ إضافية من الوقت " .

مجهول

إن المدير الجيد بحق هو شخص متخصص فى شيء محدد ، فلا يمكنك عمل كل شيء ، لايمكنك القيام بكل أعمال الآخرين . لايمكنك القيام بالكثير من المهام كل يوم على كل حال . ومن الأفضل أن تختار ما يقع ضمن نطاق تخصصك ، وأن تكون متقناً له تماماً وأن تترك الباقى للآخرين ، يوجد فى الشركة التى أعمل بها حدود فاصلة فيما يتعلق باختصاصات كل فرد ، وأحاول أن أقوم بأقل ما يمكننى . وأتصور أنه كلما كان المدير جيدًا قل ما يقوم به ، وبهذا يرجع الأمر إلى القدرة على إسناد الأمور إلى الآخرين .

> من الأفضل أن تختار ما يقع ضمن نطاق تخصصك ، وأن تكون متقناً له تمامًا وأن تترك الباقى للآخرين .

القاعدة ٩١

إننى ألتزم لهذا السبب بما أجيده فقط ، وهو فى الأساس التحدث إلى المديرين الآخرين ، أنا لا أقوم بعملية البيع ولكننى أفتح الأبواب التى يسير من خلالها الموظفون المختصون بعملية البيع . ولا أتولى حسابات العملاء الرئيسيين ولكنى أقيم جسور علاقات يتبعها مسئولو العلاقات لدينا ، أنا لا أقوم بعملية الحسابات ولكننى أشرف على موظفى الحسابات ، إن المهمة أو المهمتين اللتين أقوم بهما هما عقد الاجتماعات للفريق من أجل القيام بالعمل ، والإشراف على الأسلوب العام للشركة ـ تصنيفها ، هيئتها المتحدة ، مركزها فى السوق ، إننى أقوم بإدارة الشركة ولكنى لا أقوم بعملية الإنتاج . وأعرف نواحى القصور لدىّ ؛ لأننى أعلم ما أجيد وما لا أحسن القيام به . فأنا لا أحسن التفصيل ، والروتين ، والأشياء اليومية المعتادة . ولكنى أجيد المشروعات المفاجئة غير التقليدية ، الرائعة ، الفريدة ، الموجهة لخدمة البشر ، ولا أعتبر ما أجيد عمله شيئاً يميزنى عن الآخرين ولا أعتبر نفسى أدنى من الآخرين فيما يتعلق بالأشياء التى لا أجيدها ، بل العكس هو الصحيح . إننى أحسد الأشخاص المنظمين ، أولئك الذين يستطيعون أن يهتموا بالتفاصيل ، وكذلك الذين يحبون أن يلاحظوا المشروع منذ البداية حتى النهاية ، وأولئك الذين يمتلكون حافظة وثائق وخطابات فارغة ومكاتب منسقة .

القاعدة ٩٢

يجب أن تطلب رأى الآخرين فى أدائك

" لأن يكون لديك الكثير من الأفكار ، وإن كان بعضها خاطئاً ، أفضل من تجنب الأخطاء لعدم وجود أفكار لديك على الإطلاق " .

إدوارد دى بونو ، مفكر

لم نعد نطوف المكان سعيًا لكسب الموافقة ؛ لأننا نتبع غرائزنا الرئيسية ونعلم أننا نحسن العمل ، ولكن طلب آراء الآخرين يعد إحدى الخصال المحمودة . وعليك أن تأخذ برأى نظرائك ، ومنافسيك ، وفريق العمل . ورؤسائك فى العمل وكذلك العملاء ، أنت بهذا لا تلهث سعياً وراء الثناء ، أو الموافقة ، أو الحب . لكن كل ما تريده هو مجرد الرأى ، وعليك أن تتذكر أنكم جميعاً فى فريق واحد - بدءًا من البواب وحتى المدير التنفيذى - الكل يعمل من أجل هدف واحد ، والكل يرفع علماً واحداً ، أو يجب أن يكون الأمر كذلك .

لابد أن تطلب رأى الآخرين من أجل :

- معرفة نقاط قوتك ومواطن ضعفك .
- عمل مقارنة بين هذه الآراء وتقييمك الشخصى للموقف - حتى تتأكد أنك تسير على الطريق الصحيح وأنك تلتزم الواقعية فيما يختص بتقييمك لنفسك .

القاعدة ٩٢

- أن تتعلم من الموقف الذى أخطأت فيه ، أو حالفك فيه الصواب وذلك للمرة القادمة .
- تحديد مواطن الخلل التى تحتاج إلى تدخل وتقع تحت مسئوليتك .
- معرفة كيفية أداء الفريق كمعلومات إضافية لتقييمك الشخصي .

أرأيت ، كل هذا النقاط ليست مدحًا أو موافقة (أو حبًا) ، وإنما هى تقييم واقعى لموقف أو مشروع حتى يمكنك التعلم ومواصلة المسيرة .

والآن ، كيف يمكنك طلب هذا الرأى ؟ إن سؤال أعضاء فريقك هو أمر هين ، " حسنا أيها الفريق ، كيف كان أداؤنا ؟ " سيخبرونك أن ذلك تم على أكمل وجه .

ثم بعد ذلك ، توجه بالسؤال إلى رئيسك فى العمل : " أيها الرئيس ، ما رأيك فى أدائى ؟ " أمر بسيط جدًا .

ماذا عن العملاء ؟ هذا أيضاً أمر هين : " هل هناك ما يمكننا القيام به حتى نحسن الخدمة / المنتج / مواعيد التسليم / المواصفات / ماهى مقترحاتكم ؟ " . وسوف يخبرونك أن الأمور تمت على نحو رائع .

وماذا عن الزملاء ؟ عليك فقط التوجه بالسؤال التالى : " هل من الممكن أن تبدوا لى آراءكم فيما يتعلق بنقل المكان ؟ هل من الممكن أن تخبرونى

القاعدة ٩٢

برأيكم عن أدائنا (أنت والفريق) فى المعرض ؟ أو أى رأى يتعلق بعملية تقليل التكلفة / أو طريقة حسابية جديدة / مستويات التوظيف أثناء إجازة الصيف / أو حديقة الألعاب ؟ " ولا تقم باستبدال ذلك بـ " هل من الممكن أن تخبرونى عن الجزئية التى أخطأت فيها ؟ " أو " أعلم أن تغيير المكان كان له رد فعل سيئ للغاية ، ولكنى لا أعرف أين كان الإخفاق" ، أو أسوأ من ذلك أن تقول : " هل من الممكن أن تساعدونى ؟ فقد أخطأت ولن يخبرنى أحد بما فعلت" ، لا يجب عليك أن تعطى أى شخص تقييمك للموقف مقدمًا . عليك أن تدعهم يخبرونك بالميزات والعيوب وكل ماعليك فعله هو أن تومئ برأسك وتقول : " شكرا " ثم تواصل المسيرة .

> كل ماعليك فعله هو أن تومئ برأسك وتقول : " شكرا " ثم تواصل المسيرة .

القاعدة ٩٣

يجب أن تحافظ على علاقاتك وصداقاتك الجيدة

" لا تقنع نفسك بأن الصداقة تعطيك الحق فى أن تقول أشياء غير مقبولة لمن هم على علاقة حميمة معك ، فكلما كانت العلاقة أكثر قربًا ، كانت هناك ضرورة أكبر للباقة والأدب" .

أوليفر ويندمل هولمز ، شاعر أمريكي

لى صديق لديه عبارة شائعة ـ أليس كلنا كذلك؟ ـ وعبارته التى يرددها هى : " لا أعرف كيف يمكن أن يعد هذا من مكارم الأخلاق " . وهو يستخدم هذا التعبير إذا عارضه شخص أثناء الاجتماعات أو سرق أفكاره . ويعجبنى هذا التعبير لأنه يخبرنا بكل شىء يتعلق بعلاقة العمل الرديئة ، مكارم الأخلاق ـ ياله من مفهوم بسيط ولكن كم هو يشتمل على معانٍ عميقة .

من السهل المحافظة على العلاقات والصداقات الطيبة فى العمل إذا التزمت بمكارم الأخلاق . وهذا لا يعنى على الإطلاق أن تفتح الأبواب للآخرين أو تحمل حقائبهم ، إن مكارم الأخلاق هى التحلى بالأدب ، وأن تكون دافئ المشاعر ، وعاطفياً ، ومعيناً ، ومرحباً وكل الصفات الجميلة التى تظهرها لعملائك ، أو يجب أن تظهرها لهم (وأنا على يقين أنك كذلك) .

القاعدة ٩٣

يتحول هذا الأمر إلى خداع إذا تحدثت عن شخص لا تحبه . أو إذا كان قد حدث بينكما صدام فى الماضى أو كان وقحًا أو غير لطيف تجاهك . ولكن ذلك هو التوقيت الذى يصبح من المهم فيه استخدام هذه المهارة ؛ لأنه حتى أكثر الناس وقاحة وإزعاجًا سيجد من الصعب أن يظل وقحًا معك إذا كنت لطيفاً ، ومبتسماً ، وصريحاً معه (وخصوصا إذا استطعت أن تثنى قليلاً على خبرته فى موضوع ما ، وهذا أمر مقبول ، بكل تأكيد) .

عليك أن تنظر إلى زملائك على أنهم على نفس درجتك من الود . إذا حاولت دائمًا التقرب إلى كل إنسان بتفاؤل مرح فستجد ببساطة أنه ليس لديه خيار آخر إلا أن يعاملك بالمثل ، عليك أن تبادر بالمساعدة كلما استطعت ذلك ، تحدث إلى الجميع وكأنهم متساوون ـ لأنهم كذلك بالفعل ، عليك أن تبحث عن النقاط الإيجابية فى الآخرين ـ وأن تجد فيهم ما يعجبك أو ما تحترمه وأن تركز على ذلك . عليك أن تقضى أكبر وقت ممكن مع أقل العمال شأناً كما تفعل مع ذوى المكانة الأعلى ، وعليك أن تعامل الجميع بالمثل باحترام وأدب .

> إذا حاولت دائماً التقرب إلى كل إنسان بتفاؤل ومرح ، فستجد ببساطة أنه ليس لديه خيار آخر إلا أن يعاملك بالمثل .

القاعدة ٩٤

عليك بناء جسور الاحترام المشترك بينك وبين العملاء

" يجب على كل فرد منا أن يعرف ما الذى يتوقعه العملاء قبل أن يعرفوه" .

دينيش جوبتا وأشوك جامبهيكار

كنت أستمع إلى أحد رجال المبيعات اللامعين فى الإذاعة منذ عدة أيام وجعلتنى الطريقة التى كان يتحدث بها أظن أن رجال المبيعات ينتمون إلى جنس آخر . فقد كان متعالياً ، متفاخراً ، سيئ اللفظ ، محتقراً للآخرين . ومستهزئاً . بدا وكأنه يعتقد أن من العدل خداع الناس وقال إن الأمر يرجع إلينا لكى نراجع كل التفاصيل الدقيقة بالعقد ؛ لأننا إن لم نفعل ذلك نكن أغبياء إلى حد ما . أنا لا أكن أى احترام لمثل هؤلاء الناس بسبب هذه السلوكيات - وإلى جانب أنهم يتصلون بى كل مساء أثناء تناول العشاء مع أطفالى . ولدى مجموعة من الأساليب لعقاب مثل هؤلاء على ذلك السلوك ، من بينها التظاهر بأننى لا أسمع وأجعلهم يصرخون ويرفعون أصواتهم ، وأقول إن عليهم أن يتحدثوا إلى والدى فى هذا الأمر وأترك سماعة الهاتف مرفوعة حتى يملوا وينهوا المكالمة .

لا يجب أن تغش أو تكذب على العملاء ، فأنت فى أمس الحاجة إليهم ، إنها علاقة تبادلية فى غاية الأهمية ، فالعملاء لا يمثلون أية

القاعدة ٩٤

مشاكل . فهم الذين يمدونني بالطعام والملبس والسيارة الأنيقة والإجازة السعيدة ، فلماذا أسيء معاملتهم ؟ وفي المقابل ، فإنني أوفر لهم التسلية ، والمرح ، والمنتجات عالية الجودة ، وعلامة (تجارية) يشعرون بالفخر بها ، وأسلوب حياة يمكنهم الإيمان به والدعاية له ، وروح من الانتماء إلى شركة مثيرة فاعلة ، إنني أحترمهم لما يمدونني به وهم يبادلونني الاحترام من أجل ما أعطيهم إياه .

> **لا يجب أن تغش أو تكذب على العملاء ، فأنت في أمس الحاجة إليهم .**

القاعدة ٩٥

عليك أن تبذل جهداً من أجل العملاء

" إن الذكاء مقياس ، وليس مهارة" .

من كتاب How to be Brilliant ، تأليف مايكل هيبل

تعد هذه القاعدة هى الأسهل ، لابد أن يكون حسن معاملة العملاء هو أول شىء تضعه فى حسبانك عندما تستيقظ فى الصباح وعندما تأوى إلى فراشك فى المساء . فكل شىء تقوم به يجب أن يكون هدفه هو زيادة الخدمة قليلاً . ولكن المشكلة تكمن فى أن العملاء يمثلون إزعاجًا شديدًا ، فهم يريدون الأشياء ، ويطلبون الخدمات ، ومن الصعب التعامل معهم ، ولا يكفون عن الشكوى ، ويتصلون فى أوقات غير مناسبة ، ويتوقعون أن نؤدى لهم الخدمة فى أوقات الخدمة وغير أوقات الخدمة ، ويظنون أن كل هذا العمل من أجلهم هم ، ويشتكون عندما ننقل مركز الاتصالات إلى الهند ، ويريدون هدايا مجانية ، هديتين مقابل شىء واحد اشتروه ، ويريدون أن يشتروا واحدة ويحصلوا على الأخرى مجاناً ، ويستردوا أموالهم إذا لم تنل المشتريات رضاءهم ، ويستبدلون المنتجات ، ويريدون ضمانات ، وفحوصات أمان ، ومنتجات لاضرر فيها ، يا إلهى ، من يظنون أنفسهم ؟ هل نحن رهن إشارتهم ؟ لقد عملت فى صناعات لم يكن العميل فيها يمثل أى مشكلة .

دعنا نوضح شيئا هنا ، فبدون العميل لا يوجد هدف . ولن تأتى أى فائدة . وليس هناك داعٍ لصنع أى شىء . ولا فائدة من إبداع أى

القاعدة ٩٥

شيء . ولا هدف من القيام بأى شيء . بدون العملاء نكون كمن يتظاهر بعدم الخوف وهو مرعوب .

بعد أن شرحنا ذلك . وصرنا ندرك مدى أهمية العملاء ، أصبح علينا أن نفكر فى طرق لجذب العملاء ، والحفاظ عليهم ، وأن ننال رضاهم ، ونرحب بهم ، ونتفانى فى خدمتهم . ولا يتطلب منا ذلك أن نكون متملقين ولكن يجب أن نكون مبدعين فى الطرق التى نتودد بها إليهم . وعليك أن تحافظ على العملاء الذين يتعاملون معك عن طريق أن تكون لطيفاً معهم . تمرين سريع : فكر الآن فى ثلاث طرق تخدم بها العميل جيداً .

بدون العميل نكون كمن يتظاهر
بعدم الخوف وهو مرعوب .

القاعدة ٩٦

عليك أن تكون مدركاً لمسئولياتك ومتمسكاً بمبادئك

" لا يعد النجاح مفتاح السعادة . ولكن السعادة هى سر النجاح . فإذا كنت تحب ما تقوم به ، فسيكتب لك النجاح" .

ألبرت شفايترز

بوصفك مديراً . فإنه يقع على عاتقك مسئولية أفراد فريقك ، وعليك أن تتأكد ألا يصيبهم أى أذى ماداموا فى رعايتك . ويجب أن تتأكد أنهم فى أمان . وفى صحة جيدة ، ويلقون العناية ، ويحصلون على التغذية السليمة والشراب الصحى ، ويشعرون بالراحة ، وبمنأى تمامًا عن المواد والمعدات الخطيرة ، والتأكد أنهم يرتدون ملابس الأمان اللازمة إذا لزم الأمر .

وعليك مسئولية تجاه البيئة بنفس قدر مسئوليتك تجاه فريقك . حيث لايجب أن تقوم بشىء من شأنه أن يحدث ضررًا ، أو أن يسبب دمارًا دائمًا ، أو أن تعرض صحة أو حياة شخص للخطر ، أو أن تكون السبب فى استخدام أى مساحة من الأرض بطريقة تجعلها أسوأ مما كانت عليه قبل مجيئك إليها ، ولا يتطلب منك ذلك أن تكون محاربًا من أجل البيئة ولكن من واجبك ألا تحدث أذى أو ضررًا . هل يمكنك أن تضع يدك على قلبك وأن تقول إن دورك الإدارى هو " النظافة ؟ " .

القاعدة ٩٦

لابـد أن تكـون ذا مـبادئ ـ وأبـسـط المـبادئ هى ألا تسبب أى ضرر أو أذى ، لابـد أن يكـون هناك خط مرسـوم ـ بواسطتك ـ فى مكان ما وألا تـتعداه . وعلـيك أن تقدم شيئاً من قبيل رد الجميل . وأن تكون مدركاً لـما يجـرى مـن حـولك . وأن تكون على علم بما تسهم به صناعتك من فائدة تجاه البيئة أو ضرر تسببه لها .

> هل يمكنك أن تضع يدك على قلبك وأن تقول إن دورك الإدارى هو النظافة ؟

ليست هـذه أمـوراً من محض الخيال ولكنها أمور حقيقية ، فعلى قدر عطائـك ، يكـون قـدر مـا تأخذ . وهو أن تتمتع بصحة جيدة وأن تنام فـى راحـة ، ولاتعـد هـذه فلـسفة سيئة لكى تعيش بها أو تبنى عليها إدارتك .

القاعدة ٩٧

عليك أن تكون مستقيماً على الدوام وأن تقول الحق

" لقد اكتشفت أن الصراحة هى أفضل أسلوب يمكن أن أتبعه ، عليك أن تخبر الناس بكل صراحة بما تنوى القيام به وكذلك ما ستضحى به لإتمام ذلك" .

لى لاكوكا ، رئيس شركتى فورد وكريسلر

هذه القاعدة هى امتداد للقواعد السابقة ، من الواضح أنه إذا كنت تظن أن مديرك شخص أبله فإنك لن تذهب وتخبره بذلك ؛ لأن ذلك يعتبر تماديًا فى الصراحة أكثر من اللازم . ولكن لاتكذب ، أو تغش ، أو تسرق ، أو تسب ، أو تخدع ، أو تستغل ، أو تتملق أحدا ، أو تخدع شخصاً ، أو تحتال ، أو تعيق ، أو تزيد الأمور سوءًا .

لقد شغلت مركزاً مميزاً بوصفك مديراً ـ مركزاً للثقة والتكريم . إنك مسئول عن أرواح بشرية ـ نعم ، أرواح بشرية فإذا أخطأت أصاب الضرر الآخرين . فعندما يأوون إلى منازلهم بعد أن قضوا النهار فى العمل من أجلك فإنهم يواصلون الحياة ، والتنفس ، والحب ، والإيذاء والأحلام والأمل . فإذا ضايقتهم أو أهنتهم أو كنت متعسفاً معهم أو كذبت عليهم ، يحملون ذلك معهم إلى منازلهم ويكون لذلك أثر على أسرهم وأقاربهم وأصدقائهم المقربين . ولذلك يجب عليك تحرى الصدق معهم على الدوام . فإذا لم تستطع أن تقول خيراً ، فلتصمت ، ولكن لا تكذب .

القاعدة ٩٧

لقد شغلت مركزاً مميزاً بوصفك المدير ـ مركزاً للثقة والتكريم .

لا تكذب على رؤسائك فى العمل . فهم لايدفعون لك مرتبك من أجل ذلك ، إنهم يدفعون لك الأجر فى مقابل أن تكون مباشرًا وأن تقول الصدق . فإذا كنت لن تستطيع تحقيق الأرقام المطلوبة ، فلا تراوغ فى الموضوع ـ أخبرهم بذلك . حيث يمكنهم ساعتها أن يقوموا بإجراءات لمساعدتك أو أن يتصرفوا فى الأمر ؛ لأن عدم تحقيقك للأرقام من الممكن أن تكون له آثار غير مباشرة . ربما تصيبهم خيبة الأمل فيك ولكنهم سيشعرون بالامتنان ؛ لأنك حذرتهم ، فعلمهم بالأمر أفضل بكثير من أن يكون لديهم أمل تليه خيبة أمل .

لا تكذب على العملاء . من الواضح أن هناك طريقة بارعة لقول الحق برغم كل شيء ، فإذا توجه أحد العملاء إليك بالسؤال عما إذا كانت منتجاتكم تفوق منتجات المنافسين لكم ، فإنك لست فى حاجة لأن تكذب ؛ لأن منتجاتك هى الأفضل بالفعل ـ وإلا لكنت الآن تعمل من أجل الشركات المنافسة ، أليس كذلك ؟ ولكن إذا سألوا هل بعض المنتجات قد حققت نجاحًا ولم يحدث ذلك فإن لك الحق ساعتها فى أن تقول الصدق بطريقة فيها إبداع ، قل : " لقد أدهشتنا المبيعات إلى حد ما حتى الآن ولكن هناك دائمًا مجالاً للتحسين" وذلك بدلا من أن تقول : " لقد فشلت هذه المنتجات فى الحقيقة ولكننا نأمل بأن تشتروا كمية منها لكى تحسنوا من أرقام مبيعاتنا " .

القاعدة ٩٨

احذر عدم إتقان عملك ؛ لأن أمرك سينكشف

"هل تعرّض الخدمة التى تقدمها للخطر؟ ألا تتقن ما تقوم به ، هل تنجز جزءا منه فقط ، أو تنسى ما قطعته على نفسك من عهود؟ إن الخدمة الممتازة معناها الالتزام بكل تعهد مع العملاء ، هذه هى خلاصة الأمر " .

مارك سانبورن ، محاضر تحفيزي

من الممكن أن تعمل بشركة مصنعة للطائرات ـ هل من الممكن ألا تتقن ما تنتج ؟ هل من الممكن أن تستخدم معدنا لا يتميز بمواصفات عالية فى تصنيع الأجنحة ؟ هل من الممكن أن تستبدل المحركات بقطع غيار مستعملة ؟ لا أعتقد ذلك على الإطلاق . سيفتضح أمرك بسرعة شديدة . وهناك أيضا اتجاه لتحويل المديرين إلى القضاء إذا كانوا مسئولين عن إصابة لحقت بشخص نتيجة لاستخدام منتجات تم اكتشاف ما بها من عيوب (من ناحية التصميم أو التصنيع أو تقليل التكلفة) . وهو قرار صائب تماماً . إذا تحملنا مسئولية ما نقوم به فى حياتنا العملية فمن الممكن أن تتحسن الأمور كثيرًا ، وهذه هى خلاصة الأمر .

ربما تكون صناعتك شيئاً آخر غير الطائرات ، ربما لا تعمل فى مجال الصناعة مطلقاً . ولكنك تقوم بعمل برامج للكمبيوتر ، شىء فى منتهى

القاعدة ٩٨

الأمان والسهولة . لا يمكن أن تؤذى أحداً فى هذا المجال ، أليس كذلك ؟ هل الإجابة هى بلى ؟ هل أنت متأكد من ذلك ؟ عليك أن تمعن النظر فى الأمور ، عليك أن تتخيل أسوأ شىء يمكن أن يقع لك وأن تكون مستعداً لحقيقة مهمة وهى أنه مهما كان ما نقوم به نحن المديرين ، فإننا مسئولون عن أشخاص أو أشياء من الممكن أن يصيبها تلف ، أو أذى ، أو إصابة ، أو ضيق ، أو فساد ، أو التعرض للقتل — إلخ .

إذا تحملنا مسئولية ما نقوم به فى حياتنا العملية ، فمن الممكن أن تتحسن الأمور كثيراً .

إن التهاون فى إتقان الأشياء أمر لا يستحق العناء — سوف ينكشف أمرك دائماً . ويطبق عليك أعلى عقوبة للوقوع فى الخطأ ، أعلم جيداً أنه من الممكن أن تقع فى ورطة ، حيث يأمرك رئيسك فى العمل بالقيام بشىء وتخبرك مبادئك بأن القيام بذلك يعد ضرباً من الجنون ، ولكنك فى حاجة ماسة للوظيفة وأمامك دَين لابد من الوفاء به ومن الأسهل الصمت والتظاهر بأن الأمر لا غبار عليه . ولكن الأمر ليس كذلك ، فسوف ينكشف أمرك لا محالة .

القاعدة ٩٨

يجب عليك أن تبذل كل ما في وسعك لكى تثبت لرئيسك فى العمل أن التقصير المتعمد يعد إهداراً حقيقياً للوقت . إن الجدال التقليدى يحقق المعجزات أحياناً "ما الذى ستقوم به وسائل الإعلام / الجمهور إذا علموا بهذا الأمر ؟ " . وكذلك السؤال عن التأمين ورأى القسم القانونى فى إجراء عملية تخفيض للتكلفة ، وإذا قالوا لك : " إننا لم نكلف أنفسنا عناء تمرير الأمر عليهم" ساعتها يمكنك أن تضرب بيدك على رأسك وتصرخ : " آه ، يا إلهى ، إننى أعمل مع مجانين " ، إن استخدام المزاح يمكن أن يجعل شخصًا آخر يدرك أنه قد تجاوز الحدود وعليه أن يعيد التفكير .

القاعدة ٩٩

يجب أن تتولى القيادة وتتحمل المسئولية

" من المعروف أن كثيراً من القادة تتقصهم العاطفة ، ومن الملاحظ أن من تتقصهم العاطفة لايملكون القدرة على التأثير في الناس ، أما القادة الذين يستطيعون أن يخلقوا جواً من العمل الجماعي فإنهم يحظون بالاحترام ، ويتولون المسئولية دون الحاجة للتحكم" .

من كتاب On Becoming A Leader ، تأليف وارن بينس

إن الإدارة لا تعنى فقط أنك يجب أن تدير العمل ، بل إنها تعنى أنك يجب أن تديره بكفاءة . أن تدير المسئولية التى تتولاها وكذلك أن تدير مركز القيادة بالتزام .

يبدو أن هناك حركة جديدة يخشى فيها المديرون تولى القيادة . ويبدو أنهم عازفون عن تولى القيادة خوفا من أن يستاء الفريق من ذلك أو أن يتهموا بأنهم دكتاتوريون . وليس هناك ما هو أبعد عن الصواب من ذلك . إن الفرق التى بها مديرون أكفاء ، وأقوياء ، ومتحكمون تتقدم كثيراً لأنهم يعرفون أن هناك قائدًا يسير دفة الأمور . وبدون القائد نصبح كركاب سفينة تائهة فى عرض البحر - نشعر بالضياع ، والرعب ، ونوشك أن نرتطم بالصخور . لا يهم تقريبًا أى قبطان أو قائد يمتلك القيادة علينا ، طالما أن هناك شخصًا يوجه

القاعدة ٩٩

الدفة . نعلم جميعًا أن المساعد يقوم بعملية الإبحار الحقيقية ، ومن ثم فمن الممكن أن يكون القبطان أى شخص ، ولكن المساعد لا يمكن أن يؤدى مهمته إلا إذا علم بأن هناك شخصًا يدير الدفة .

> إن الفرق التى بها مديرون أكفاء ، وأقوياء ، ومتحكمون تتقدم كثيرا لأنهم يعرفون بأن هناك قائدًا يدير دفة الأمور .

عليك أن تكون البطل بالنسبة لفريقك وأن تكون مساعدًا جيدًا لرئيسك في العمل . وعليك أن تتحلى بكل هذه الصفات القديمة وأن تكون شخصاً :

- يعتمد عليه
- موثوقاً به
- قوياً
- مخلصاً
- مؤمنًا بقيمة العمل

القاعدة ٩٩

- وفياً
- ذا شخصية قوية
- متفانياً في العمل
- متحملاً للمسئولية

أعلم أنها مهمة صعبة . وأمر شاق . ولكن الفائدة التي تعود من ذلك كبيرة للغاية . إن مهنة المدير هي مهنة رائعة إذا تعاملت معها بالشكل الصحيح . والتزمت بالقواعد وسرت عليها

القاعدة ١٠٠

كن دبلوماسياً

" الدبلوماسية ــ هى أن تجعل فريق العمل يتصرف وفق رغباتك" .

كاتب مجهول

آمل ألا تضطر " لتقبيل الأيادى " لكى تصبح دبلوماسياً للشركة التى تعمل بها ، ولكنك مضطر إلى تكون دبلوماسياً . إن الشركة التى تعمل بها سوف تقودك للجنون أحياناً ، وأحياناً أخرى ترضيك بدرجة كبيرة ، إذا تجنبت ألاعيب السياسة واغتياب الآخرين ، وهو ما يحدث فى أى شركة ، تكون قد أحسنت صنعاً . عليك أن تقبل أن كل شركة بها جوانب حسنة وأخرى سيئة . ركز على كل ما هو حسن وليكن لديك اعتزاز أنهم قد أصابوا عندما عينوا واحدًا من أفضل المديرين فى قطاع الأعمال ـ وذلك هو أنت .

عليك أن تتكلم بشكل جيد عن الشركة التى تعمل بها أينما كنت وفى كل ما تقوم به . وسيصل هذا إلى المقر الرئيسى ويزيدك ذلك اعتزازاً ؛ لأنه لا يوجد هناك ما يولد الاعتزاز أفضل من الإحساس بالفخر .

إذا جاءت لك شكوى فعليك قبولها ، وأن تخبر صاحب الشكوى أنك ستحقق فى الأمر وتعود إليهم بعد ذلك ـ والتزم بوعدك له .

القاعدة ١٠٠

لكى تكون دبلوماسياً لابد أن تتساءل ما الذى تمثله الشركة بالنسبة لك ـ وما مدى سعادتك فى العمل بها . إذا كان لديك انطباع جيد عن الشركة وتشعر بالاعتزاز بها ـ فهذا فى صالحك . ولكن إذا ساورتك الشكوك فيجب أن تختبر دوافعك وقيمك قبل أن تستمر . لا تغادر العمل على الفور ، فمن المحتمل أن تكون هناك فائدة أكبر فى عملك داخل الشركة ، حيث تستطيع إحداث بعض التغيير المفيد من ذلك الموضع .

> لكى تكون دبلوماسياً لابد أن تتساءل ما الذى تمثله الشركة بالنسبة لك .

فكما تتفانى فى خدمة العملاء ، فلابد أن تجد طرقاً تتفانى بها من أجل شركتك . وهذا لا يعنى أن تكون إمعة أو خادمًا أو خاضعا للآخرين ، ولكن بإمكانك أن تكون قوى الشخصية ، ومعتزاً بنفسك ، ومستقلاً بذاتك ، وثائراً ومع ذلك تكون دبلوماسياً وحكيماً .

الخاتمة

" هل يعتبر هذا سرا ؟ هل هذا شيء آمن ؟ "

جاندلف (السير أيان ماكلين) من فيلم " مملكة الخواتم "

لم يعد هناك مزيد من القواعد . وهذا الكتاب أصبح ملك يمينك . عليك أن تحتفظ به سرا ، وأن تصونه . إذا لم تسمح لأى شخص آخر بالنظر فيه ، فستتقدم خطوة للأمام دون الحاجة لعمل أى شيء آخر .

لقد تمتعت بعملي كمدير بدرجة كبيرة ـ ومازلت أستمتع به . فقد منحني رضا عظيماً وإن كان ينتابني القلق في بعض الأحيان . ولكنه بمثابة مغامرة مستمرة ، أشعر فيه بالإثارة دائماً .

ولقد توصلت إلى هذه القواعد من خبرة السنين ، ولا أعتقد أنه بمقدورك أن تكتسبها في تدريب يعقد نهاية الأسبوع للمديرين أو من خلال دورة دراسية . ولقد ساعدتني هذه القواعد عبر سنوات عملي . منذ أن كنت موظفاً بسيطاً حتى وصلت إلى مركز المدير التنفيذي لشركتي التي أملكها ، وكلي أمل أن تكون هذه القواعد ذا نفع لك أيضاً .

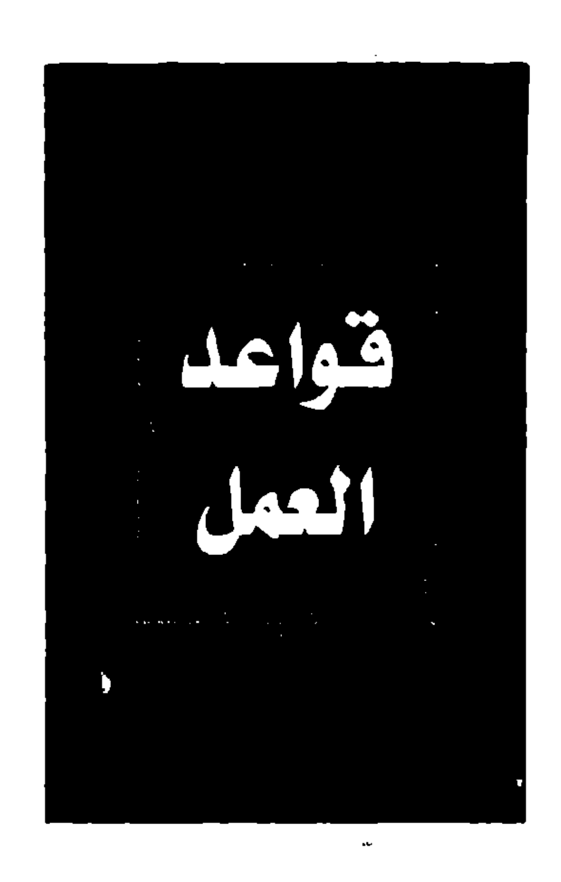
أنا لا أتوقع منك أن تتعلمها جميعًا . أو تقوم بتنفيذها كلها . أو أن تتفق معها جميعاً ، وإنما ستعمل كنقطة انطلاق نحو اتخاذ قرار حكيم ، وإدارة واعية . لكنها ـ على أى حال ـ لن تؤدى إلى تحويلك إلى شخص فاضل بطريقة مزيفة .

الخاتمة

لقد كان عملى بمثابة مغامرة مستمرة ، أشعر فيه بالإثارة دائماً .

أثناء قيامى بالبحث من أجل هذا الكتاب تحدثت إلى كثير من المديرين الآخرين لأعلم ماهى القواعد السرية الخاصة التى يعيشون بها وأذهلنى أن عددا كبيرا منهم مازال يعتمد على الاحتيال على الآخرين . وطعنهم من الخلف . وياله من شئ مؤسف ! لقد كانوا كلهم هزالى ، ومتوترين . ومترددين ولم يستطيعوا أن يشعروا بالراحة . وعلى النقيض من هؤلاء ، بدت السعادة واضحة على من يعتمدون على هذه القواعد . وكانوا أكثر راحة . ويشعرون بالطمأنينة بداخلهم وكذلك مع فرق العمل التابعة لهم ـ ونالوا احترام مرءوسيهم الذين استمتعوا بالعمل معهم ولهم . وهذا أفضل بكثير .

وفى النهاية أتمنى لك حظاً وافراً .



قواعد العمل

شفرة النجاح الشخصى

ريتشارد تمبلر

الكتاب الأكثر مبيعًا على مستوى العالم

للمــرة الأولى يكــشف هــذا الكــتاب القـواعد الخفية للنجاح . وبينما يركز الجمــيع علــى مــا يفعلــونه . فــإن اتــباعك لقـواعد العمل العشر الذهبية ستجعلك تحرص ليس فقط على عدم الـتفكير فـيما تفعلـه وحــسب . بـل أيضًا فى :

- كيفية فعله
- نظرة الآخرين لما تفعله
- والأشياء الأخرى التى تفعلها .

يستطيع الآخرون أن يكونوا جيدين ، ولكنك ستكون الأفضل .

قواعد الحياة

الوصفة السحرية لحياة أفضل :
وأكثر سعادة ؛ وأكثر نجاحًا

ريتشارد تمبلر

قواعد
الحياة

الكتاب الأكثر مبيعًا على مستوى العالم

قواعد الحياة هى المبادئ الإرشادية التى سوف تساعدك على الاستمتاع إلى أقصى حد بالحياة . وتقبل تقلباتها . والتعامل معها على نحو أكثر سهولة مما سيجعلك بالتالى أكثر سعادة وهدوءًا ورضاء . حيث إنك سوف تشعر بالمزايا ـ وكذلك كل من حولك .

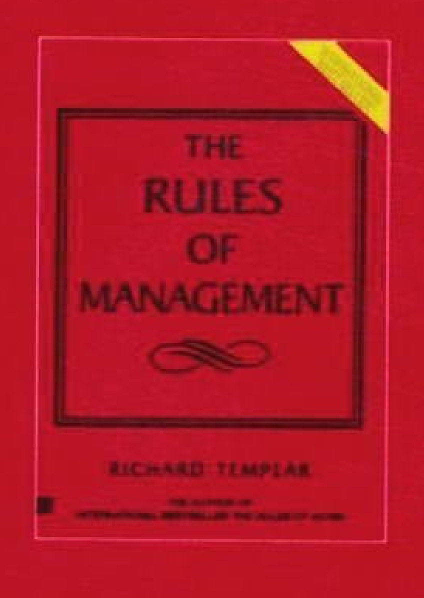
إنها حياتك ، فإلى أى مدى يمكن أن تكون جيدة ؟

قواعد الإدارة



المرجع الشامل للنجاح الإداري

ريتشارد تمبلر



هل تود أن تكون أحد هؤلاء المدراء الذين ينتقلون بسهولة ويسر دون مشقة بين المستويات الإدارية المختلفة صعوداً وهبوطاً في نظام العمل، وسياساته، ومشكلات الأفراد، والأهداف المستحيلة وأعباء العمل المتراكمة؟

هل تود أن تكون دائماً قادراً على قول الشيء السليم، والقيام بالفعل السليم وعلاج أي موقف تواجهه؟ وهل تود أن تفعل ذلك كله دون قطرة عرق أو أي جهد زائد؟

إذن أنت في حاجة إلى قواعد الإدارة. فتلك القواعد الذهبية تشمل كل ما يجب أن تفعله (وما يجب أن يراك الآخرون وأنت تفعله) إن تلك القواعد توضح لك كيفية إلهام فريقك ودفعه نحو الأداء الأفضل (وكذلك ما ينبغي فعله إن لم يكن فريقك يؤدي عمله على ذلك النحو) إلى جانب أنها تدعم أفعالك وسلوكياتك الناجحة.

سوف تصبح حياتك أسهل، ونجاحاتك أعظم، وعندما تختطفك شركة أكبر أو تترقى في شركتك (مجدداً) فلن يشعر أحد بالدهشة. وخصوصاً أنت.

يستطيع الآخرون أن يكونوا جيدين، لكنك ستكون الأفضل.

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE


6 281072 056001
282204215





www.ibtesama.com